

Erfolgsfaktoren der Beteiligung von Medienunternehmen an Start-ups

Master-Thesis von

Dorinka Kleiner

Studiengang Medien und Kommunikation

Wintersemester 2015/2016

Hochschule Offenburg, Fakultät Medien und Informationswesen

Betreuender Professor:

Prof. Dr. Habann

Zweitgutachter:

Prof. Dr. Breyer-Mayländer

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, Dorinka Kleiner, an Eides statt, dass ich die vorliegende Master-Thesis selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtliche und sinngemäße Zitate habe ich als solche kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift Dorinka Kleiner

Danksagung

Hiermit möchte ich mich bei allen bedanken, die mich während der Fertigstellung dieser Arbeit unterstützt haben.

Mein besonderer Dank gilt

- Prof. Dr. Habann für die Betreuung dieser Arbeit. Für die tolle Unterstützung und hilfreichen Anregungen möchte ich mich herzlich bedanken.
- Prof. Dr. Breyer-Mayländer als Zweitgutachter.
- Meiner Familie, die mich nicht nur während der Erstellung dieser Arbeit, sondern auch während des gesamten Studiums unterstützt hat.

Kurzfassung

Start-up-Unternehmen sind von großer Bedeutung für die deutsche Wirtschaft. Jedoch scheitern sie oft bereits innerhalb der ersten fünf Jahre. Typische Fehlerquellen sind zum Beispiel kaufmännische Defizite oder eine nicht ausreichend durchdachte Geschäftsidee. Im Umkehrschluss können diese Fehlerquellen als Erfolgsfaktoren für Start-ups gesehen werden. Erfolgsfaktoren von Start-ups sind zum Beispiel Gründercharakteristika, Teamcharakteristika, das Geschäftsmodell und das Unternehmensumfeld.

Medienunternehmen, wie zum Beispiel die ProSiebenSat.1 Media SE, beteiligen sich immer häufiger an Start-ups. Ziel einer strategischen Beteiligung ist es, zu einer horizontalen sowie vertikalen Wertsteigerung des Start-ups beizutragen. Eine horizontale Wertsteigerung entsteht durch die Koordination zwischen Geschäftsbereichen, während bei der vertikalen Wertsteigerung der zusätzliche Wert durch den direkten Einfluss des Medienunternehmens entsteht. Um Quellen der Wertsteigerung identifizieren zu können, werden verschiedene Analysen eingesetzt, die Bottom-up Analyse sowie die Top-down Analyse.

Sowohl die allgemeinen Erfolgsfaktoren von Start-ups als auch die Erfolgsfaktoren durch die Beteiligung eines Medienunternehmens werden in dieser Arbeit näher beleuchtet und einander gegenübergestellt.

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VII
TABELLENVERZEICHNIS	VII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VIII
1 EINLEITUNG	9
1.1 PROBLEMSTELLUNG	10
1.2 ZIEL DER ABSCHLUSSARBEIT	11
1.3 AUFBAU DER ABSCHLUSSARBEIT.....	11
2 GRUNDLAGEN	12
2.1 BEGRIFFSDEFINITIONEN.....	12
2.1.1 START-UP-UNTERNEHMEN.....	12
2.1.2 MEDIENUNTERNEHMEN	13
2.1.3 ERFOLG.....	14
2.2 PORTFOLIO-MANAGEMENT	14
2.2.1 BCG-MATRIX.....	15
2.3 CORPORATE LEVEL STRATEGIE	18
2.3.1 PORTFOLIO-STRATEGIE	19
2.3.2 MANAGEMENT-STRATEGIE	22
3 ALLGEMEINE ERFOLGSFAKTOREN VON START-UPS IM MEDIENBEREICH	24
3.1 GRÜNDERCHARAKTERISTIKA	25
3.1.1 PERSÖNLICHE ANFORDERUNGEN	25
3.1.2 FACHLICHE ANFORDERUNGEN.....	27
3.1.3 ANFORDERUNGEN, DIE ÜBER DAS EIGENE FACHGEBIET HINAUSREICHEN	27
3.2 TEAMCHARAKTERISTIKA.....	28
3.3 GESCHÄFTSMODELL UND MARKTCHANCEN	30
3.3.1 MARKTPOTENZIAL	31
3.3.2 MITBEWERBER	31
3.3.3 ANGEBOT.....	32
3.3.4 ZIELGRUPPE.....	33
3.3.5 STANDORT	34
3.4 STRATEGIE	35
3.5 ORGANISATION	38
3.6 NETZWERKE	39
3.7 FINANZIERUNG.....	40
3.8 UNTERNEHMENSUMFELD	42
4 WERTSTEIGERUNG DURCH UNTERNEHMENS BETEILIGUNGEN AN START-UPS IM MEDIENBEREICH	44
4.1 ADDED VALUE LOGIC	44
4.1.1 WERTSTEIGERUNG DURCH DIREKTEN EINFLUSS	46
4.1.2 WERTSTEIGERUNG DURCH KOORDINATION ZWISCHEN GESCHÄFTSBEREICHEN	52
4.1.3 IDENTIFIZIERUNG DER QUELLEN ZUR WERTSTEIGERUNG	56
4.2 PRAXISBEISPIELE	63
4.2.1 BEISPIEL REISEPORTAL „DAYDREAMS“	63

4.2.2 BEISPIEL ONLINE-SHOP „FLACONI.DE“	70
4.3 GEGENÜBERSTELLUNG DER ALLGEMEINEN ERFOLGSFAKTOREN UND DER ERFOLGSFAKTOREN EINER BETEILIGUNG VON MEDIENUNTERNEHMEN	75
5 SCHLUSSBETRACHTUNG.....	77
5.1 ZUSAMMENFASSUNG	77
5.2 FAZIT	78
5.3 AUSBLICK	78
LITERATURVERZEICHNIS	80

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: TIME-Branche im Überblick.....	13
Abbildung 2: BCG-Matrix	15
Abbildung 3: BCG-Matrix im Kontext des Lebenszyklus- und Erfahrungskurvenmodells	17
Abbildung 4: „Business Attractiveness Matrix“	20
Abbildung 5: „Fair Value Matrix“	22
Abbildung 6: Defizite von Gründern.....	24
Abbildung 7: Erfolgsfaktor Mitarbeiter.....	29
Abbildung 8: Kriterien für die Attraktivität eines Standortes.....	35
Abbildung 9: Maßnahmen zur Mitarbeiterrekrutierung	39
Abbildung 10: Wissenstransfer zwischen Forschungsinstituten und Start-ups	40
Abbildung 11: Finanzierungsquellen von Start-ups	41
Abbildung 12: Einflussfaktoren auf ein Gründungsunternehmen	42
Abbildung 13: Sorgen von Start-up Unternehmen.....	43
Abbildung 14: "Heartland-Matrix"	45
Abbildung 15: Exemplarische Werte-Treppe	61
Abbildung 16: Struktur der BurdaDirect Gruppe	64
Abbildung 17: Werte-Treppe für daydreams.....	69
Abbildung 18: Portfolio der 7Commerce GmbH	70
Abbildung 19: Werte-Treppe für Flaconi.....	75

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Anzahl der Unternehmensgründer in Deutschland.....	10
Tabelle 2: Exemplarische Werte-Tabelle	62
Tabelle 3: Wertung der Quellen zur Wertsteigerung von daydreams (Eigene Darstellung).....	67
Tabelle 4: Wertung der Quellen zur Wertsteigerung von Flaconi (Eigene Darstellung).....	73

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Aktiengesellschaft
Bzw.	Beziehungsweise
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
CEO	Chief Executive Officer
CATI	Computer Assisted Telephone Interview
€	Euro
etc.	et cetera
f.	folgend
ff.	folgende
F+F	Familie und Freunde
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
NPV	Net present value (engl.), Kapitalwert (dt.)
S.	Seite
SEM	search engine marketing (engl.), Suchmaschinenmarketing (dt.)
SEO	search engine optimization (engl.), Suchmaschinenoptimierung (dt.)
&	und
vgl.	vergleiche
z.B.	Zum Beispiel

1 EINLEITUNG

Start-up-Unternehmen sind, wie Gründungsunternehmen allgemein, von enormer Bedeutung für die deutsche Wirtschaft. In Deutschland gibt es daher zahlreiche Förderprogramme sowie Angebote, die Unternehmensgründer unterstützen sollen.¹

Dass Start-ups besonders wichtig für die Wirtschaft sind, zeigt beispielsweise der deutsche Start-up-Monitor 2014². Aus diesem geht hervor, dass Start-ups in der Regel mehr Arbeitsplätze schaffen als andere Gründungsunternehmen und darüber hinaus sehr innovativ sind.³

Viele Medienunternehmen beteiligen sich an Start-ups, wie zum Beispiel der Konzern Hubert Burda Media, die ProSiebenSat.1 SE oder der Axel Springer Verlag.⁴

Das Unternehmen ProSiebenSat.1 Media SE gründete im Jahr 2014 eine eigene Gesellschaft mit dem Ziel, alle strategischen E-Commerce-Aktivitäten zu bündeln. Diese waren zuvor in der Beteiligungsgesellschaft Seven Ventures angesiedelt. Mit Gründung der neuen Gesellschaft 7Commerce konnte die ProSiebenSat.1 Media SE eine Trennung zwischen der reinen Finanzbeteiligung sowie Mediakooperation bei Seven Ventures und der Beteiligung mit strategischem Hintergrund bei der 7Commerce umsetzen.⁵ Dieses Beispiel zeigt, dass Medienunternehmen nicht nur benötigtes Kapital in das Start-up-Unternehmen einbringen, sondern es auch auf vielfältige Art und Weise unterstützen und damit zu dessen Erfolg beitragen können.

Gegenstand dieser Arbeit ist die Frage, was ein Medienunternehmen in ein Start-up einbringen muss, damit dieses erfolgreicher ist, als es ohne die Beteiligung wäre. Dazu wird insbesondere auf Beteiligungen mit strategischem Hintergrund eingegangen.

¹ Vgl. Bonnemeier, 2010, S.1.

² Der deutsche Startup Monitor ist eine vom Bundesverband Deutsche Startups e.V. initiierte Online-Befragung von Start-ups, die seit 2013 jährlich erscheint. (Vgl. Bundesverband Deutsche Startups e.V., o.J.)

³ Vgl. Ripsas & Tröger, 2014, S. 21, S. 30.

⁴ Vgl. Burda Direkt Services GmbH, o.J.; ProSiebenSat.1 Commerce GmbH, o.J.; Axel Springer SE, o.J.

⁵ Vgl. Hein, 2015.

1.1 PROBLEMSTELLUNG

Die Anzahl der Unternehmensgründungen in Deutschland steigt stetig: Laut dem KfW Gründungsmonitor⁶ lag die Anzahl der Gründer im Jahr 2015 bei 915.000, im Vorjahr wurden hingegen nur 868.100 Gründer registriert. Demnach liegt ein Wachstum von fünf Prozent vor.⁷

Tabelle 1 zeigt die Anzahl der Unternehmensgründer von 2012 bis 2014 im Vergleich.

[Tausend]	2012	2013	2014
Insgesamt	775	868	915
Im Vollerwerb	315	306	393
Im Nebenerwerb	460	562	522
In freiberuflichen Tätigkeitsfeldern	304	307	368
In gewerblichen Tätigkeitsfeldern	471	561	547

Tabelle 1: Anzahl der Unternehmensgründer in Deutschland⁸

Etwa die Hälfte der neu gegründeten Unternehmen scheitert jedoch innerhalb der ersten fünf Jahre.⁹ Es stellt sich daher auf der einen Seite die Frage nach den Ursachen für das Scheitern und auf der anderen Seite die Frage nach den Faktoren, die im Umkehrschluss den Erfolg eines Start-ups ausmachen und dazu beitragen, das Geschäftsziel zu erreichen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich zunächst mit den potenziell allgemeingültigen Erfolgsfaktoren von Start-ups. Im zweiten Schritt werden die potenziellen Erfolgsfaktoren einer Beteiligung von Medienunternehmen an Start-ups untersucht.

⁶ Der KfW-Gründungsmonitor ist eine vom KfW initiierte repräsentative telefonische Befragung über das Gründungsgeschehen in Deutschland und erscheint seit dem Jahr 2000 jährlich. (Vgl. KfW, o.J.)

⁷ Vgl. Metzger, 2015, S. 4.

⁸ Vgl. Metzger, 2015, S. 4.

⁹ Vgl. Bonnemeier, 2010, S. 5.

1.2 ZIEL DER ABSCHLUSSARBEIT

Das Ziel der Abschlussarbeit ist es, die potenziell allgemeingültigen Erfolgsfaktoren von Start-ups im Medienbereich den potenziellen Erfolgsfaktoren einer Beteiligung von Medienunternehmen gegenüberzustellen.

Aus der Zielsetzung ergeben sich die folgenden Fragestellungen:

Was sind die potenziell allgemeingültigen Erfolgsfaktoren von Start-ups im Medienbereich?

Was sind die potenziellen Erfolgsfaktoren der Beteiligung von Medienunternehmen an Start-ups?

Unter welchen Voraussetzungen kann eine Wertsteigerung mit der Hilfe des Medienunternehmens stattfinden?

Wie kann ein Medienunternehmen zu einer Wertsteigerung beitragen, damit das Start-up erfolgreicher ist, als es ohne die Beteiligung wäre?

1.3 AUFBAU DER ABSCHLUSSARBEIT

Die Abschlussarbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Um dem Leser den Einstieg in die Thematik zu erleichtern, werden im zweiten Kapitel einige Grundlagen erläutert. Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit den allgemeinen Erfolgsfaktoren von Start-ups. Die Wertsteigerung von Start-ups durch die Beteiligung von Medienunternehmen wird im vierten Kapitel beleuchtet. Im fünften und zugleich letzten Kapitel werden die grundlegenden Erkenntnisse der Arbeit noch einmal zusammengefasst. Den Abschluss bilden ein Fazit sowie der Ausblick auf zukünftige Entwicklungen.

2 GRUNDLAGEN

In diesem Kapitel werden einige zentrale Begriffe dieser Arbeit geklärt sowie die Grundlagen des Portfolio-Managements erläutert. Darüber hinaus wird die Corporate Level Strategie vorgestellt.

2.1 BEGRIFFSDEFINITIONEN

Da Start-up-Unternehmen und Medienunternehmen zentrale Themen dieser Arbeit sind, werden die beiden Begrifflichkeiten im Folgenden kurz erläutert. Da der Thematik Erfolg auch eine große Bedeutung zukommt, wird diese ebenfalls definiert.

2.1.1 START-UP-UNTERNEHMEN

Im Allgemeinen handelt es sich bei Start-ups um junge Unternehmen, die noch nicht etabliert sind und über ein geringes Startkapital verfügen. Weiter sind sie zum Ausbau der Geschäfte meist sehr früh auf Finanzierungshilfen, beispielsweise durch Venture-Capital, angewiesen.¹⁰ Im engeren Sinne wird der Begriff Start-up meist für junge Wachstumsunternehmen verwendet, die zum einen über eine innovative Geschäftsidee verfügen und zum anderen im Bereich Internet/Web angesiedelt sind.¹¹

Darüber hinaus gibt es weitere Aspekte, die ein Start-up auszeichnen:

- Eine hohe Entwicklungs- und Veränderungsgeschwindigkeit
- Ein hohes Fehlschlagrisiko
- Ein überschaubares Gründerteam, das meist aus persönlichen Beziehungen entsteht
- Fehlende Erfahrungswerte.¹²

¹⁰ Vgl. Springer Gabler Verlag, o.J.

¹¹ Vgl. Hahn, 2014, S. 4.

¹² Vgl. Kühnapfel, 2015, S. 2.

2.1.2 MEDIENUNTERNEHMEN

Unter Medienunternehmen im weiteren Sinne können Unternehmen verstanden werden, „die in der Wertschöpfungskette von Medienprodukten bzw. Inhalten oder Content eine nennenswerte Rolle spielen und insofern auf deren Konzeption, Produktion, Redaktion, Bündelung und/oder Distribution ausgerichtet sind“¹³.

Beispiele für Medienunternehmen sind:

- Verlage (z.B. Zeitschriftenverlage)
- Zulieferer von Inhalten (z.B. Online-Dienste)
- Rundfunk (z.B. private TV-Anbieter)
- Unternehmen aus dem Bereich Kommunikation und Bildung (z.B. Werbeagenturen).¹⁴

Medienunternehmen sind ein Teil der TIME-Branche. Das Kunstwort „TIME“ steht dabei für einzelne Teilmärkte, die aufgrund der Konvergenz von technologischen sowie wirtschaftlichen Entwicklungen nicht mehr isoliert, sondern als Verbund betrachtet werden können.¹⁵ Abbildung 1 zeigt die vier Teilmärkte im Überblick.

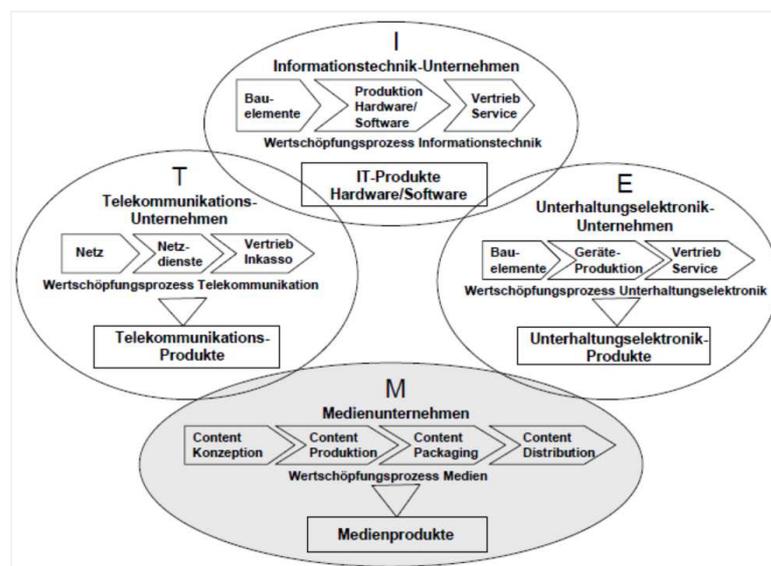


Abbildung 1: TIME-Branche im Überblick¹⁶

¹³ Gläser, 2014, S. 69.

¹⁴ Vgl. Gläser, 2014, S. 70.

¹⁵ Vgl. Gläser, 2014, S. 71.

¹⁶ Gläser, 2014, S. 71.

2.1.3 ERFOLG

Das Wort „Erfolg“ bedeutet im Allgemeinen das „Eintreten einer beabsichtigten, erstrebten Wirkung“¹⁷. Wenn in dieser Arbeit von Erfolgsfaktoren eines Start-ups die Rede ist, sind damit Faktoren gemeint, die dazu führen, dass sich ein Start-up zu einem wirtschaftlichen Unternehmen entwickelt. Ein wirtschaftlich handelndes Unternehmen strebt entweder bei einem gegebenen Input einen maximal bewerteten Output oder bei einem minimal bewerteten Input einen bestimmten Output an. Die Wirtschaftlichkeit stellt demnach den Erlös einer Periode den Kosten gegenüber.¹⁸

Im Kontext der Beteiligung von Medienunternehmen an Start-ups bedeutet Erfolg, dass es dem Medienunternehmen gelingt, zu einer Wertsteigerung des Start-ups beizutragen, so dass ein Erfolg erreicht wird, den das Start-up ohne die Beteiligung des Medienunternehmens nicht erreicht hätte.

2.2 PORTFOLIO-MANAGEMENT

Das Portfolio-Management kann innerhalb der Unternehmensstrategie in die Produkt-Markt-Strategie eingegliedert werden. Die Produkt-Markt-Strategie dient als „Ausgangspunkt und Leitlinie aller strategischen Überlegungen“¹⁹ und geht der „Frage, auf welchen Märkten welche Produkte vom Unternehmen angeboten werden sollen“²⁰ nach. Neben dem Portfolio-Management werden hierbei der Grad der Diversifikation sowie die Kernkompetenzen des Unternehmens betrachtet.²¹ Auf die letzten beiden Punkte wird im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter eingegangen.

Das Portfolio-Management beschäftigt sich mit der Verteilung der Unternehmensressourcen auf die strategischen Geschäftseinheiten sowie dem Verhältnis der Geschäftseinheiten zueinander. Eine weit verbreitete Methode, die hierbei angewendet wird, ist die Portfolio-Analyse. Diese liefert Entscheidungshilfen um knappe Ressourcen optimal auf die verschiedenen Geschäftseinheiten zu verteilen. Dabei werden die Ertrags- und Risikoaussichten sowie die Markt- und

¹⁷ Bibliographisches Institut GmbH, o.J.

¹⁸ Vgl. Gläser, 2014, S. 441.

¹⁹ Gläser, 2014, S. 703.

²⁰ Gläser, 2014, S. 703.

²¹ Vgl. Gläser, 2014, S. 703.

Wettbewerbsposition berücksichtigt. Die Boston Consulting Group (BCG) entwickelte dazu in den Siebziger Jahren eine Vier-Felder-Matrix, die sogenannte BCG-Matrix.²²

2.2.1 BCG-MATRIX

Die BCG-Matrix dient der Bewertung strategischer Geschäftseinheiten und wird daher als Grundlage für unternehmerische Investitionsentscheidungen verwendet. Basis des Konzeptes bilden die Dimensionen Marktwachstum (zukünftige Gewinnchancen) und relativer Marktanteil (gegenwärtige Wettbewerbsposition). Jede Geschäftseinheit kann innerhalb der BCG-Matrix einem von vier Typen zugeordnet werden, wie Abbildung 2 zeigt: Fragezeichen, Stars, Arme Hunde oder Cash Cows.²³

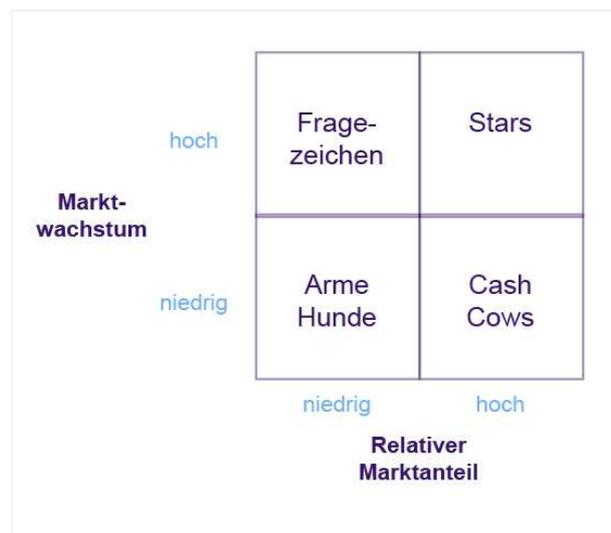


Abbildung 2: BCG-Matrix²⁴

Marktwachstum

Das Kriterium Marktwachstum repräsentiert die Umweltkonstellation der Geschäftseinheiten und steht damit stellvertretend für alle Faktoren, die das Unternehmen selbst nicht beeinflussen kann. Als „Indikator für die Chancen und Risiken eines strategischen Geschäftsfelds“²⁵ und somit auch für dessen Attraktivität wird das Marktwachstum auf der y-Achse abgetragen. Dem geht die Grundannahme voraus, dass zwischen dem Marktwachstum und den externen Einflussgrößen ein

²² Vgl. Gläser, 2014, S. 705.

²³ Vgl. The Boston Consulting Group, 2015.

²⁴ Eigene Darstellung, in Anlehnung an The Boston Consulting Group, 2015.

²⁵ Gläser, 2014, S. 706.

„ausreichend stabiler Zusammenhang besteht, der diese Vereinfachung zulässt“²⁶. Ein Marktwachstum von zehn Prozent wird als Trennlinie definiert um Felder mit niedrigen Wachstumsraten und Felder mit hohen Wachstumsraten voneinander abzugrenzen.²⁷

Relativer Marktanteil

Der Faktor Marktanteil repräsentiert die Stärken und Schwächen des Unternehmens und somit alle Faktoren, die vom Unternehmen selbst beeinflusst werden können. Der Marktanteil wird auf der x-Achse abgetragen. Je höher dieser ist, desto erfolgreicher wird die Unternehmensführung gesehen. Felder mit niedrigem Marktanteil werden durch eine senkrechte Trennlinie von Feldern mit hohem Marktanteil abgegrenzt. Dabei steht die Trennlinie für eine Position, „bei der das Geschäftsfeld gleich stark wie der schärfste Konkurrent ist“^{28, 29}.

Die BCG-Matrix kann unter Einbezug zwei theoretischer betriebswirtschaftlicher Grundsätze dargestellt werden, wie Abbildung 3 zeigt. Der Produktlebenszyklus beschreibt den Lebensweg eines Produktes im Hinblick auf bestimmte Größen wie etwa das Absatzvolumen, während das Erfahrungskurvenmodell die Stückkosten in Abhängigkeit zu der Produktionsmenge betrachtet. Grundgedanke dieser Modifikation ist, dass ein Produkt innerhalb des Produktlebenszyklus alle Typen, beginnend mit dem Fragezeichen, durchläuft. In Bezug auf die Erfahrungskurve weisen Fragezeichen und Arme Hunde hohe Stückkosten und ungünstige Kostenbedingungen auf, während bei Stars und Cash Cows niedrige Stückkosten und günstige Kostenbedingungen zu erwarten sind.³⁰

²⁶ Gläser, 2014, S. 706.

²⁷ Vgl. Gläser, 2014, S. 706.

²⁸ Gläser, 2014, S. 706.

²⁹ Vgl. Gläser, 2014, S. 706.

³⁰ Vgl. Gläser, 2014, S. 706f.

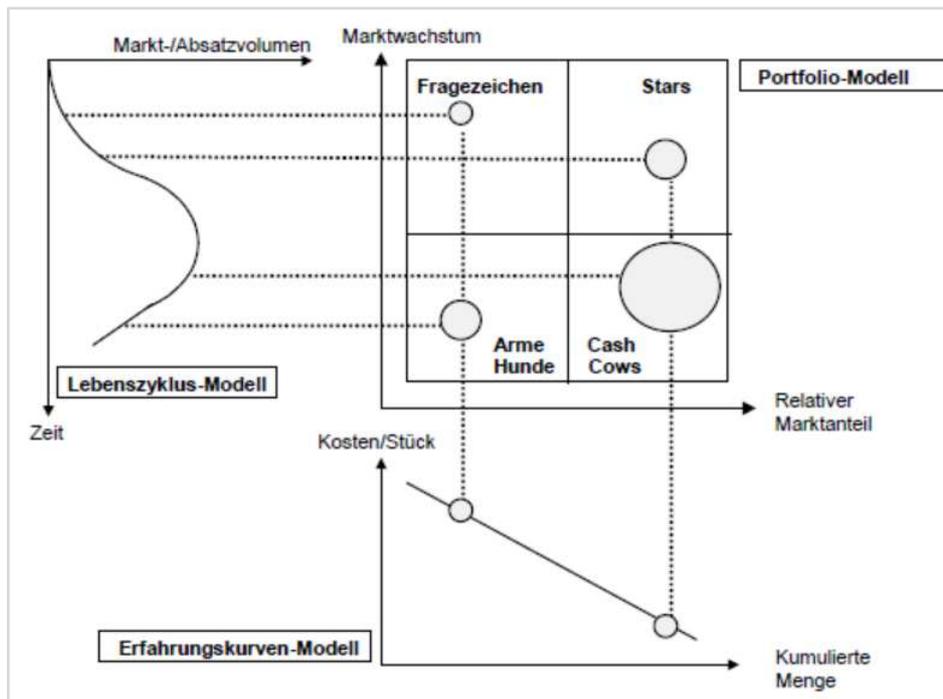


Abbildung 3: BCG-Matrix im Kontext des Lebenszyklus- und Erfahrungskurvenmodells³¹

Fragezeichen („Question Marks“)

„Fragezeichen“ sind Geschäftsfelder, die einen relativ niedrigen Marktanteil besitzen, sich aber in einem wachsenden Markt befinden. Sie stellen somit ungenutztes Potenzial dar, das nur durch starke Investitionen ausgeschöpft werden kann.³²

Die Geschäfts- und Marktpotenziale von „Fragezeichen“ können meist nur schwer abgeschätzt werden. Entscheidet sich das Unternehmen gegen eine Investition, sollte das Geschäftsfeld verkauft werden, damit sich dieses nicht zu einem „Hund“ entwickelt.³³

Stars

Als „Stars“ definierte Geschäftsfelder weisen einen hohen Marktanteil in einem stark wachsenden Markt auf. In diese Geschäftsfelder muss investiert werden, um ihre Marktstellung zu sichern und darüber hinaus eine Entwicklung zu einer „Cash Cow“ zu ermöglichen.³⁴

³¹ Gläser, 2014, S. 706.

³² Vgl. Gläser, 2014, S. 707.

³³ Vgl. The Boston Consulting Group, 2015.

³⁴ Vgl. The Boston Consulting Group, 2015.

Cash-Kühe („Cash Cows“)

„Cash Cows“ zeichnen sich durch eine sehr gute Wettbewerbsposition in reifen Märkten aus. Bei niedrigen Stückkosten werden hier sehr hohe Erträge erwirtschaftet, so dass keine Investitionen mehr nötig sind. Die Gewinne können als Kapitalquelle für neue Geschäftsfelder genutzt werden, wodurch neue „Stars“ entwickelt werden können.³⁵

Arme Hunde („Poor Dogs“)

Geschäftseinheiten, die sich in einem nicht mehr wachsenden Markt befinden und einen niedrigen relativen Marktanteil aufweisen, werden als „Poor Dogs“ bezeichnet. Sie befinden sich am Ende des Produktlebenszyklus.³⁶ Da in dieser Position nur noch unterdurchschnittliche Gewinne oder eventuell sogar Verluste eingefahren werden, sollten diese Geschäftseinheiten, sofern sie für das Unternehmen nicht mehr von strategischer Bedeutung sind, abgestoßen werden.³⁷

2.3 CORPORATE LEVEL STRATEGIE

Neben separaten Strategien für einzelne Produkte, bestimmte Märkte oder Geschäftseinheiten benötigt fast jedes Unternehmen eine übergreifende, unternehmensweite Strategie auf gemeinsamer Ebene.

Eine Corporate Level Strategie beschäftigt sich mit zwei zentralen Aspekten. Zum einen geht es um die Frage, in welche Geschäftsbereiche oder Märkte ein Unternehmen investieren sollte (Portfolio-Strategie). Dies beinhaltet zum Beispiel das Verkaufen von Geschäftseinheiten, das Betreten neuer geographischer Gebiete oder Märkte sowie die Frage, wie viel Geld für jeden Geschäftsbereich zur Verfügung stehen sollte. Zum anderen geht es um die Frage, wie die einzelnen Geschäftsbereiche geführt werden sollen (Management-Strategie). Das Strukturieren der Organisation in verschiedene Geschäftsfelder, die Leitung der verschiedenen

³⁵ Vgl. Gläser, 2014, S. 707.

³⁶ Vgl. Gläser, 2014, S. 707.

³⁷ Vgl. The Boston Consulting Group, 2015.

Einheiten und das Nutzen von Synergien sind mitunter zentrale Themen der Management-Strategie.³⁸

2.3.1 PORTFOLIO-STRATEGIE

Zur Ausrichtung der Portfolio-Strategie werden drei verschiedene Aspekte berücksichtigt – die „business logic“, die „added value logic“ und die „capital markets logic“. Diese drei Sichtweisen helfen dem Führungspersonal dabei zu entscheiden in welche Geschäftsbereiche, Märkte oder geographische Gebiete sie investieren und welche vermieden oder verkauft werden sollen.³⁹

1. Business logic

Die sogenannte „business logic“ fokussiert den Markt, in dem die Geschäftsbereiche agieren sowie die Wettbewerbsposition, die sie in diesem Markt einnehmen. Grundgedanke ist, dass ein Unternehmen in einem attraktiven Markt agieren und dort einen entscheidenden Marktvorteil haben sollte, da solche Geschäfte besonders profitabel sind.⁴⁰

Die Attraktivität eines Marktes kann bestimmt werden, indem die durchschnittliche Profitabilität der Wettbewerber im Markt berechnet wird. Der Markt ist attraktiv, wenn die Durchschnittsprofitabilität signifikant höher ist als die Kapitalkosten. Das Five-Forces-Modell nach Michael Porter zeigt die Faktoren auf, die eine Rolle für die durchschnittliche Profitabilität spielen: Wettbewerb, Kunden, Substitute, Lieferanten und neue Konkurrenten.⁴¹

Der Faktor Marktvorteil kann von vielen Aspekten beeinflusst werden. Beispiele hierfür sind Kundenbeziehungen und Skalenvorteile. Die relative Profitabilität berücksichtigt diese Aspekte und ermöglicht es zu beurteilen, inwieweit ein Marktvorteil für ein Unternehmen oder einen Geschäftsbereich vorliegt. Dazu wird die eigene Profitabilität der Durchschnittsprofitabilität gegenüber gestellt. Ein Marktvorteil liegt vor, wenn das Unternehmen oder der Geschäftsbereich profitabler ist als der Durchschnitt.⁴²

³⁸ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Gool, 2014, S. 3.

³⁹ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Gool, 2014, S. 8.

⁴⁰ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Gool, 2014, S. 9f.

⁴¹ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Gool, 2014, S. 10.

⁴² Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Gool, 2014, S. 10.

Abbildung 4 zeigt die „Business Attractiveness Matrix“. In dieser werden die beiden Faktoren Marktprofitabilität und Marktvorteil dargestellt. Geschäftseinheiten, die sich in der rechten oberen Ecke der Matrix befinden, sind am attraktivsten, während sich in der linken unteren Ecke die am wenigsten attraktiven Bereiche befinden. Unternehmen sollten Geschäftsbereiche, die sich auf der rechten Seite der Diagonale befinden, versuchen zu erhalten bzw. zu erwerben. Die Bereiche auf der linken Seite der Diagonale sollten möglichst umstrukturiert oder verkauft werden.⁴³

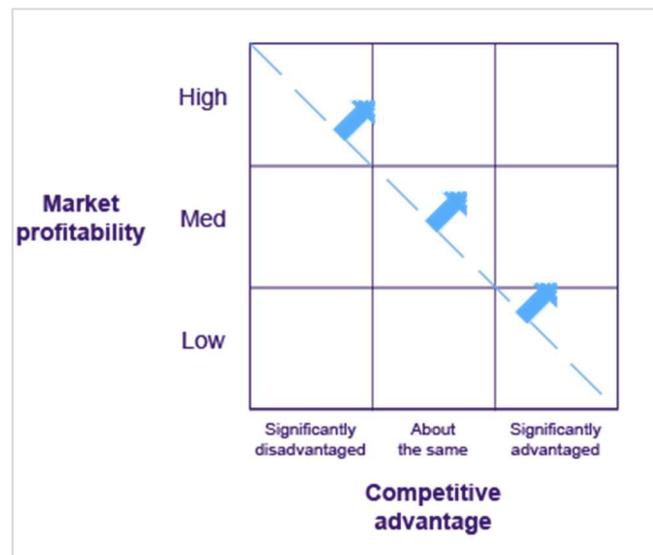


Abbildung 4: „Business Attractiveness Matrix“⁴⁴

2. Added value logic

Die „added value logic“ bezieht sich auf den Wert, der durch die Beziehung einzelner Geschäftsbereiche zum gesamten Unternehmen entweder gesteigert oder reduziert werden kann. Eine Wertsteigerung kann dabei zum einen aus der Beziehung zwischen Geschäftsbereich und Mutterunternehmen (vertikale Wertsteigerung) und zum anderen aus der Beziehung zwischen Schwestergesellschaften untereinander (horizontale Wertsteigerung) entstehen. Den Maßstab für die Wertsteigerung in kommerziellen Unternehmen bildet der Cash Flow⁴⁵. Wenn der Kapitalwert⁴⁶ als

⁴³ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 11.

⁴⁴ Eigene Darstellung nach Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 11.

⁴⁵ Der „Cash Flow“ repräsentiert die Fähigkeit eines Unternehmens, selbstständig Liquidität zu schaffen. (Vgl. Gläser, 2014, S. 496).

⁴⁶ Der Kapitalwert (engl. Net present value, NPV) beschreibt den „Barwert sämtlicher durch ein Investitionsprojekt generierten Aus- und Einzahlungen“ (Vgl. Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, o.J.).

Ergebnis einer Initiative des Mutterunternehmens steigt, hat eine Wertsteigerung stattgefunden. In öffentlichen sowie gemeinnützigen Organisationen wird eine Wertsteigerung häufig anhand von Kennzahlen wie Stückkosten oder Gewinn gemessen. Eine Wertsteigerung hat hier stattgefunden, wenn bei weniger Kosten der gleiche Gewinn oder bei gleichen Kosten ein höherer Gewinn erreicht wird.⁴⁷

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird die „added value logic“ in Kapitel 4.1 nochmals aufgegriffen und im Detail betrachtet.

3. Capital markets logic

Die „capital markets logic“ beschäftigt sich mit dem Markt für das Kaufen und Verkaufen von Geschäftseinheiten. Zu manchen Zeiten haben bestimmte Geschäftseinheiten auf dem Kapitalmarkt wenig Wert, in diesem Fall gibt es viele Angebote und nur wenige Nachfrager. Zu anderen Zeiten haben die gleichen Geschäftseinheiten einen hohen Wert auf dem Markt, wenige Angebote treffen auf sehr viele Nachfrager. Als Folge können die Marktwerte von Unternehmen oder einzelner Geschäftsbereiche von deren Kapitalwert abweichen.⁴⁸

Abbildung 5 stellt den Marktpreis dem Kapitalwert (bei Besitz) des Unternehmens bzw. des Geschäftsbereichs gegenüber. Ist der Marktwert höher als der Kapitalwert, sollte das Geschäft verkauft bzw. nicht gekauft werden. Liegt der Marktwert unterhalb des Kapitalwertes, sollte das Geschäft gekauft bzw. gehalten werden.⁴⁹

⁴⁷ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Gool, 2014, S. 12ff.

⁴⁸ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Gool, 2014, S. 17.

⁴⁹ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Gool, 2014, S. 17f.

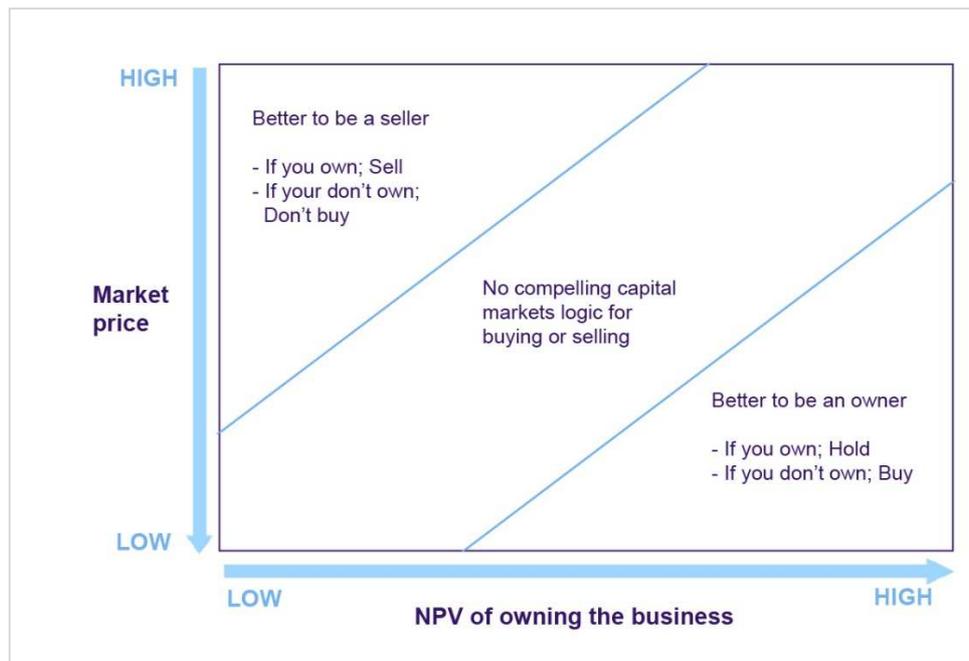


Abbildung 5: „Fair Value Matrix“⁵⁰

2.3.2 MANAGEMENT-STRATEGIE

Während anhand der Portfolio-Strategie entschieden wird, in welche Geschäfte und in welchem Maße in diese investiert werden soll, beschäftigt sich die Management-Strategie mit der Führung des entstandenen Portfolios. Dazu zählt die Strukturierung des Unternehmens in einzelne Geschäftseinheiten, die Zentralisation von Funktionen und Entscheidungen auf der gemeinsamen Ebene sowie die Auswahl von geeignetem Führungspersonal für die Spitzenpositionen der einzelnen Geschäftsbereiche.

All diese Entscheidungen werden im Grunde basierend auf der „added value logic“ getroffen. Ziel ist es, den zusätzlichen Wert, der aus dem Besitz verschiedener Geschäftsbereiche hervorgehen kann, zu erhöhen. Gleichzeitig wird versucht, die negativen Auswirkungen, welche aufgrund der einzelnen Managementebenen der verschiedenen Geschäftseinheiten entstehen können, zu minimieren. Eine Zentralisierung von Entscheidungen sollte zum Beispiel nur dann stattfinden, wenn diese die allgemeine Performance verbessert. Auch sollten die Ziele für die einzelnen Geschäftsbereiche nur dann von Managern des Corporate Level gesetzt werden, wenn die Manager der Bereiche dadurch mehr erreichen können, als sie sonst erreichen würden.

⁵⁰ Eigene Darstellung nach Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 17.

Ferner spielen die Themen Governance und Compliance eine Rolle, aus denen Aktivitäten wie etwa finanzielle Kontrollen hervorgehen. Auf dem Corporate Level muss sichergestellt werden, dass finanzielle Kontrollen stattfinden, dass die Mitarbeiter nicht gegen das Recht verstoßen und dass Steuern fristgerecht gezahlt werden.⁵¹

⁵¹ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 20f.

3 ALLGEMEINE ERFOLGSFAKTOREN VON START-UPS IM MEDIENBEREICH

„Nur rund 50 % aller neu gegründeten Unternehmen überleben die ersten 5 Jahre“.⁵² Ob ein Start-up-Unternehmen erfolgreich ist oder nicht, hängt von vielen verschiedenen Aspekten ab. Die Thematik ist wegen der Vielzahl an Einflussfaktoren und aufgrund von Überschneidungen sowie Zusammenhängen zwischen diesen sehr komplex.⁵³

Häufige Fehlerquellen, die letztendlich zum Scheitern führen können, sind kaufmännische Defizite oder eine nicht ausreichend durchdachte Geschäftsidee, wie Abbildung 6 zeigt. Gleichzeitig sind dies die Faktoren, die im Umkehrschluss zum Erfolg eines Start-ups führen können.⁵⁴

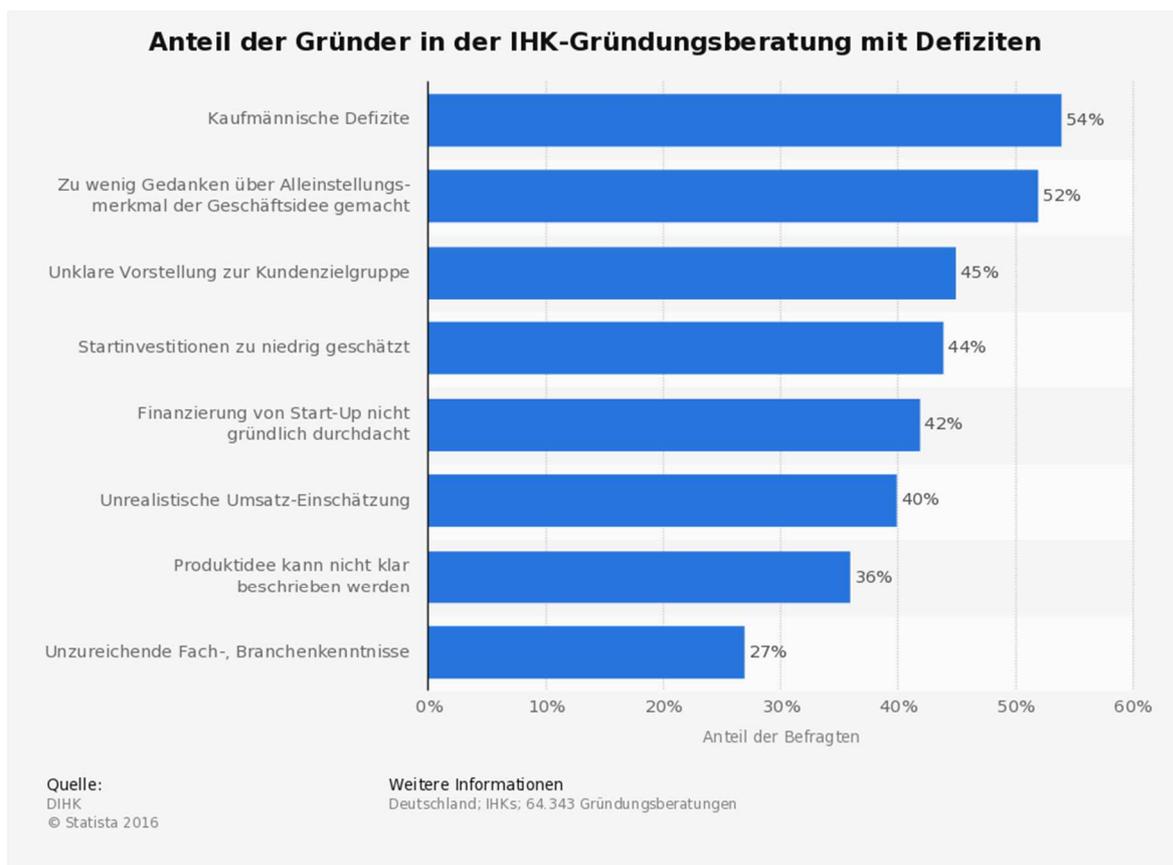


Abbildung 6: Defizite von Gründern⁵⁵

⁵² Bonnemeier, 2010, S. 5.

⁵³ Vgl. Bonnemeier, 2010, S. 6f.

⁵⁴ Vgl. DIHK, o.J.

⁵⁵ DIHK, o.J.

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren von Start-ups im Medienbereich werden im Folgenden erläutert.

3.1 GRÜNDERCHARAKTERISTIKA

Die „Gründung und erfolgreiche Führung eines Unternehmens – gleich in welcher Branche – stehen und fallen mit der Person des Gründers, des Unternehmers selbst“⁵⁶. Die Persönlichkeit des Gründers zählt zu den bedeutendsten Erfolgsfaktoren eines Start-ups.⁵⁷

Personen, denen es gelingt, ein Unternehmen erfolgreich zu gründen, können meist dem Menschentyp „Unternehmertyp“ zugeordnet werden. Dieser zeichnet sich im Allgemeinen durch bestimmte menschliche sowie charakterliche Eigenschaften und sehr gute Fachkenntnisse aus. Weiter verschafft sich der Unternehmertyp die notwendigen Fähigkeiten, die er noch nicht besitzt, um seine Kernkompetenz zu bestärken.⁵⁸

3.1.1 PERSÖNLICHE ANFORDERUNGEN

Die persönlichen Anforderungen an einen Unternehmer sind sehr vielfältig. Selbstbewusst hinter der Unternehmensidee zu stehen und diese gegebenenfalls authentisch zu vertreten sowie die Fähigkeit, Menschen zu motivieren sind nur zwei Beispiele dafür.⁵⁹

Ein wichtiger Faktor ist zudem die Selbstmotivation. Auf dem Weg zu einem erfolgreichen Unternehmen kann es immer wieder zu Niederlagen kommen, mit denen der Gründer umgehen können muss. Er benötigt ausreichend Selbstvertrauen, so dass er sich selbst motivieren kann, selbst wenn sich Misserfolge ereignen. Ein Unternehmer sollte auch dazu in der Lage sein, Risiken richtig einzuschätzen und diese nur überlegt einzugehen. Dennoch können gewisse Fehlentscheidungen, die als

⁵⁶ Kirst, 2011, S. 29.

⁵⁷ Vgl. Bonnemeier, 2010, S. 11.

⁵⁸ Vgl. Bleiber, 2011, S. 5f.

⁵⁹ Vgl. Bleiber, 2011, S. 6.

Niederlage empfunden werden, meist nicht vollständig vermieden werden. Unternehmertypen können solche Situationen jedoch schnell verarbeiten und aus den Fehlern lernen. Neben dem Bekennen zu Fehlern sollten sie außerdem dazu bereit sein, auch fremde Hilfe von außen einzuholen. Häufig ist das eine große Herausforderung für Unternehmer, weil sie zu sehr von sich selbst überzeugt sind. Allerdings ist es essentiell, sich ab und zu Experten zu Rate zu ziehen um die eigene Leistung zu verbessern.⁶⁰

Eine weitere wichtige Anforderung an Unternehmer ist das Selbstmanagement. Der Unternehmertyp ist dazu in der Lage, sich ständig neuen Situationen zu stellen und sich an diese anzupassen, auch wenn sie sich sehr überraschend und ohne Vorwarnung ergeben. Darüber hinaus ist ein selbstständiges Arbeiten erforderlich, da es keinen Vorgesetzten mehr gibt, der hierbei unterstützt. Der Unternehmer muss selbst erkennen, was getan werden muss, wann es getan werden muss und wie ein vernünftiges Arbeitspensum aussieht. Die komplette Arbeit muss selbst organisiert und kontrolliert werden. Weiter muss der Unternehmer dazu in der Lage sein, Entscheidungen zu treffen. Neben Entscheidungen, die langfristig zu treffen sind, gibt es immer wieder Entscheidungen, die innerhalb kürzester Zeit gefällt werden müssen. Der Unternehmertyp zeichnet sich dadurch aus, dass er Entscheidungen trotz Zeitdruck richtig und schnell genug treffen kann. Außerdem ist es von großer Bedeutung, Lösungen und Kompromisse für immer wieder auftretende Probleme zu finden.⁶¹

Zusätzlich ist die Kommunikation von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmers. Vor allem in der Gründungsphase eines Start-ups müssen viele Gespräche geführt werden und der Unternehmer muss einiges an Überzeugungsarbeit leisten. Sobald weitere Mitarbeiter in das Start-up eintreten, stellt der Unternehmer zudem eine Führungspersönlichkeit dar, welche Mitarbeiter führen und motivieren muss. Außerdem ist es wichtig, bestehende Kontakte zu nutzen sowie neue Kontakte aufzubauen. Zum Beispiel können Verbindungen zu Verbänden dem Start-up nützlich sein (siehe hierzu Kapitel 3.6 Netzwerke). Eine gute Kommunikationsfähigkeit ist

⁶⁰ Vgl. Bleiber, 2011, S. 7ff.

⁶¹ Vgl. Bleiber, 2011, S. 10-13.

hierfür Voraussetzung. Unternehmer müssen daher vor anderen Menschen frei reden, sicher auftreten und sich selbst positiv präsentieren können.⁶²

Die oben genannten Faktoren Selbstmotivation, Selbstmanagement und Kommunikation werden ergänzt durch weitere Aspekte, die aus dem sozialen Umfeld des Unternehmers stammen. Neben der Funktion als Gründer eines Start-ups gilt es auch als Mensch in seinem sozialen Umfeld Verantwortung zu tragen und Verpflichtungen gegenüber der Familie und Freunden, gegenüber der eigenen Gesundheit sowie im finanziellen Hinblick zu erfüllen. Das persönliche soziale Umfeld sollte in einem harmonischen Verhältnis zum beruflichen Umfeld stehen.⁶³

3.1.2 FACHLICHE ANFORDERUNGEN

Neben den persönlichen Anforderungen für den Erfolg eines Start-ups gibt es auch eine Reihe an fachlichen Voraussetzungen, die ein Unternehmer erfüllen sollte. Die Basis eines Start-ups bildet die Kernkompetenz des Gründers. Diese beinhaltet das, was er besonders gut kann und wird oft anderen als Leistung angeboten. Die eigenen, fachlichen Fähigkeiten müssen vom Gründer richtig eingeschätzt und gegenüber Dritten nachgewiesen werden. Neben der schulischen und beruflichen Ausbildung spielen auch die Erfahrung sowie Weiterbildung eine wichtige Rolle. Nur durch fortlaufende Weiterbildung kann ein Unternehmer seinen Kunden aktuelle Leistungen und die neuesten Möglichkeiten und Standards anbieten.⁶⁴

3.1.3 ANFORDERUNGEN, DIE ÜBER DAS EIGENE FACHGEBIET HINAUSREICHEN

Neben der fachlichen Qualifikation und den persönlichen Kompetenzen ist auch Fachwissen in unternehmerischen Wissensgebieten entscheidend für den Erfolg eines Start-ups. Dies umfasst die Organisation, kaufmännisches Wissen sowie Kenntnisse im Bereich Recht und Steuern.⁶⁵

⁶² Vgl. Bleiber, 2011, S. 13-16.

⁶³ Vgl. Bleiber, 2011, S. 16.

⁶⁴ Vgl. Bleiber, 2011, S. 18ff.

⁶⁵ Vgl. Bleiber, 2011, S. 23ff.

Ein Unternehmer muss jedoch nicht zwingend über alle Qualifikationen verfügen. Wenn das Start-up mit einem Partner gegründet wird, kann dieser eventuelle Lücken kompensieren.⁶⁶

Zusammenfassend handelt es sich bei einem „Unternehmertypen“ also um eine Person, die sich selbst gut präsentieren kann, Selbstmanagement und Selbstmotivation beherrscht, eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit aufweist und darüber hinaus über das nötige Fachwissen sowie Kenntnisse im unternehmerischen Bereich verfügt. Weiter zeichnen Eigenschaften wie die Fähigkeit zur Hingabe, Ausdauer, Kreativität und Belastbarkeit einen erfolgreichen Gründer aus.⁶⁷

3.2 TEAMCHARAKTERISTIKA

Nicht nur der Gründer selbst, sondern auch das Team hat Einfluss auf den Erfolg eines Start-ups. Bei der Zusammensetzung der Mitarbeiter gilt es daher einige Faktoren zu berücksichtigen.

Der Gründer sollte ein Management-Team bilden, „das besser ist als er selbst“⁶⁸, und dieses Team sollte wiederum Mitarbeiter einstellen, „die besser sind als sie selbst“⁶⁹. Gründer und Manager benötigen dazu zum einen die Fähigkeit, einzusehen, dass andere etwas besser können als sie und zum anderen das Selbstbewusstsein, solche Menschen in das Unternehmen zu integrieren.⁷⁰

Ein Start-up benötigt zudem drei Arten von A-Playern⁷¹ im Unternehmen:

„Die Ersten sind die ‚Kamikazes‘, die bereit sind, achtzig Stunden pro Woche zu arbeiten, um das Unternehmen erfolgreich zu machen; die Zweiten sind die ‚Implementierer‘, die der ersten Gruppe folgen und ihre Arbeit in Infrastruktur umwandeln; und die Dritten sind die ‚Ausführer‘, die vollkommen zufrieden damit sind, die Infrastruktur zu betreiben.“⁷²

⁶⁶ Vgl. Bleiber, 2011, S. 27.

⁶⁷ Vgl. Bonnemeier, 2010, S. 21f.

⁶⁸ Kawasaki, 2014, S. 98.

⁶⁹ Kawasaki, 2014, S. 98.

⁷⁰ Vgl. Kawasaki, 2014, S. 98.

⁷¹ Mitarbeiter eines Unternehmens werden häufig in drei Klassen eingeteilt. A-Player sind dabei Mitarbeiter, deren Leistung konstant über den Erwartungen liegt. B-Player stellen das breite Mittelfeld dar, während als C-Player die leistungsschwachen Mitarbeiter bezeichnet werden. (Vgl. Trost, 2015).

⁷² Kawasaki, 2014, S. 99.

Die Mitarbeiter eines Start-ups sollten demnach Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Fähigkeiten sein, „die sich gegenseitig ergänzen, nicht überlappen“⁷³. Weiter ist es wichtig, dass die Mitarbeiter sich für das Start-up und ihre Arbeit dort begeistern. Der Glaube an die Idee ist genauso wichtig wie Kompetenz und Erfahrung, denn in einem Start-up zu arbeiten bedeutet auch ein vergleichsweise geringeres Gehalt, geringere Zusatzleistungen und das ständige Risiko, dass das Unternehmen scheitert.⁷⁴

Die Wichtigkeit der Motivation sowie Loyalität von Mitarbeitern bestätigt eine Befragung von Start-up-Unternehmen durch die PricewaterhouseCoopers AG⁷⁵. Der Hauptgrund für die Trennung von Mitarbeitern liegt nach dieser Befragung mit 44 Prozent in der fehlenden Motivation von Mitarbeitern, gefolgt von fehlender Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen mit 37 Prozent. Ein fehlender Teamgeist ist für 35 Prozent der Befragten ein Hauptgrund für die Trennung von Mitarbeitern.⁷⁶

Als weiteres Ergebnis der Befragung durch die PricewaterhouseCoopers AG sehen mehr als ein Drittel der Start-ups engagierte Mitarbeiter als wichtigsten Erfolgsfaktor. Dies zeigt Abbildung 7.⁷⁷

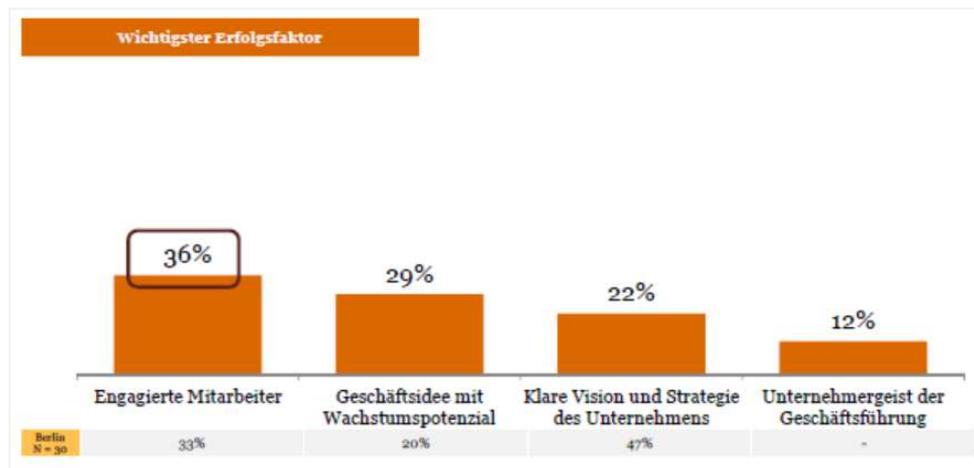


Abbildung 7: Erfolgsfaktor Mitarbeiter⁷⁸

⁷³ Kawasaki, 2014, S. 100.

⁷⁴ Vgl. Kawasaki, 2014, S. 100.

⁷⁵ In der „PwC Befragung von Start-up-Unternehmen“ wurden im Erhebungszeitraum Februar bis Mai 2015 insgesamt 267 Entscheider der ersten Führungsebene mittels der Erhebungsmethode CATI befragt. (Vgl. PricewaterhouseCoopers AG WPG, 2015, S.5)

⁷⁶ Vgl. PricewaterhouseCoopers AG WPG, 2015, S. 11.

⁷⁷ Vgl. PricewaterhouseCoopers AG WPG, 2015, S. 9.

⁷⁸ PricewaterhouseCoopers AG WPG, 2015, S. 9.

Wird ein Start-up im Team gegründet, kann es von großem Vorteil sein, wenn sich die Persönlichkeiten ergänzen. Zum Beispiel passen ein fachlicher Experte, der über das notwendige Fachwissen verfügt, und ein Unternehmertyp, der die kaufmännischen Aufgaben übernimmt, sehr gut zusammen. Gemeinsam weisen sie alle notwendigen Qualifikationen für ein erfolgreiches Start-up auf. Problematisch kann es jedoch sein, wenn zwei Personen über die gleichen Fachkenntnisse verfügen. Hier liegt ein erhöhtes Konfliktpotenzial vor, das den Erfolg gefährden kann, zum Beispiel wenn die beiden Unternehmer über unterschiedliche Meinungen oder Herangehensweisen zu einer bestimmten Thematik verfügen.⁷⁹

Nach dem deutschen Startup Monitor aus dem Jahr 2015 ist in Deutschland ein Trend zur Gründung von Start-ups im Team zu erkennen. 77,9 Prozent der im Jahr 2015 befragten Start-ups wurden gemeinschaftlich gegründet. Im Vorjahr waren es 77,3 Prozent der Befragten und 2013 wurden nur 76,4 Prozent der Start-ups im Team gegründet. Die durchschnittliche Teamgröße liegt im Jahr 2015 bei 2,4 Personen.⁸⁰

3.3 GESCHÄFTSMODELL UND MARKTCHANCEN

Ob ein Start-up langfristig erfolgreich ist, hängt zu einem Großteil von der Geschäftsidee sowie deren Umsetzung ab. Die Geschäftsidee beschreibt die Leistung, die ein Unternehmer am Markt anbietet und kann neben einer Dienstleistung auch ein Produkt oder eine Mischform aus beidem sein. Grundvoraussetzung für den Erfolg ist dabei, dass eine generelle Kundennachfrage für das Angebot existiert. Erfolgsversprechende Ideen basieren zum Beispiel auf dem Ausnutzen von Marktlücken, dem Kopieren erfolgreicher Konzepte, der Umsetzung von neuen Ideen in alten Branchen oder dem Erkennen neuer Trends.⁸¹

Doch nur wenn der Unternehmer den Markt gut kennt und es ihm gelingt, das Angebot auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten sowie etwas anzubieten, woraus der Kunde einen Nutzen zieht, kann ein langfristiger Erfolg erreicht werden.⁸²

⁷⁹ Vgl. Bleiber, 2011, S. 27f.

⁸⁰ Vgl. Ripsas & Tröger, 2015, S. 28.

⁸¹ Vgl. Plümer, 2006, S. 20.

⁸² Vgl. Bleiber, 2011, S. 56.

3.3.1 MARKTPOTENZIAL

Der gewählte Markt und das damit einhergehende Marktpotenzial bestimmen den Erfolg eines Unternehmens entscheidend mit. Ein Start-up kann seine Leistung lokal oder regional, aber auch bundesweit oder sogar weltweit anbieten. In der Regel beginnen neue Unternehmen klein, halten sich jedoch die Option auf Wachstum offen.⁸³

Nach dem „Start-up-Barometer Deutschland“⁸⁴ der Ernst & Young GmbH aus dem Jahr 2015 sind nur sechs Prozent der befragten Start-up-Unternehmen lokal oder regional ausgerichtet, 64 Prozent der befragten Start-ups sind deutschlandweit ausgerichtet.⁸⁵

Ausgehend von dem Bereich, der für das Start-up gewählt wurde, kann das Marktpotenzial bestimmt werden. Dazu muss ermittelt werden, wie viele potenzielle Kunden in dem Einzugsgebiet vorhanden sind und welchen durchschnittlichen Bedarf der angebotenen Leistung diese haben. Multipliziert man die beiden Faktoren miteinander, kann der Markt des Start-ups ermittelt werden. Zu beachten ist dabei jedoch, dass sich in diesem Markt auch Wettbewerber befinden. Wenn der potenzielle maximale Umsatzerfolg ermittelt wird, müssen diese mit einbezogen werden.⁸⁶

3.3.2 MITBEWERBER

Eine umfassende Analyse der Mitbewerber kann maßgeblich zum Erfolg eines Start-ups beitragen. Anhand des Portfolios der Mitbewerber können wertvolle Informationen über Kundenwünsche gewonnen und aus dem geschätzten Umsatz die Marktbedeutung und die Marktmacht der Konkurrenz erkannt werden. Aus einer Analyse der Stärken und Schwächen von Mitbewerbern können sich darüber hinaus Angriffsmöglichkeiten für einen Kampf um Marktanteile ergeben.⁸⁷

⁸³ Vgl. Bleiber, 2011, S. 56f.

⁸⁴ Im Rahmen des im August 2015 erschienenen „Start-up-Barometer Deutschland“ der Ernst & Young GmbH wurden 181 Start-ups in Deutschland telefonisch befragt. Bei den Befragten handelte es sich um Gründer von Start-ups, die innerhalb der letzten zehn Jahre gegründet wurden. (Ernst & Young GmbH, 2015, S.2)

⁸⁵ Vgl. Ernst & Young GmbH, 2015, S. 9.

⁸⁶ Vgl. Bleiber, 2011, S. 56f.

⁸⁷ Vgl. Bleiber, 2011, S. 58f.

3.3.3 ANGEBOT

Auch die Ausgestaltung des Angebots ist von essentieller Bedeutung für ein Start-up-Unternehmen. Da der Kunde in der Regel das kauft, was er benötigt, muss sich ein Unternehmen an die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden anpassen, um erfolgreich zu sein. Ein vom Kunden als fair wahrgenommener Preis ist dabei ebenso wichtig wie eine den Anforderungen entsprechende Qualität. Im Medienbereich stellen Unternehmen oft Dienstleistungen zur Verfügung. Zum Beispiel bietet eine Internetagentur ihren Kunden die Entwicklung der Website an. Dabei wird die Qualität anhand des Erfolges der Leistung beurteilt. Die Qualität entspricht demnach grundsätzlich den Anforderungen, wenn die zuvor festgesetzten Ziele erreicht werden.⁸⁸ Jedoch ist hier der individuelle Kunde von großer Bedeutung. Nicht immer entspricht die Qualität den Anforderungen, wenn die festgesetzten Ziele erreicht wurden. Es kann auch der Fall eintreten, dass ein Kunde nicht zufrieden ist, obwohl die Ziele erfüllt sind. Daher sind im Dienstleistungsbereich ein enger Austausch und eine genaue Abstimmung mit dem Kunden von großer Bedeutung.

Der Faktor „Bequemlichkeit“ spielt eine ebenso entscheidende Rolle für die Ausgestaltung des Angebots. So kann es zum Beispiel sinnvoll sein, das Kernsortiment schon zu Beginn um weitere Produkte zu erweitern, die der Kunde in absehbarer Zeit ergänzend zum gekauften Produkt benötigen wird.⁸⁹ Für eine Internetagentur, die sich auf die Webentwicklung fokussiert, kann es zum Beispiel sinnvoll sein, zusätzlich verschiedene Dienstleistungen im Bereich Online-Marketing anzubieten, etwa Suchmaschinenoptimierung (SEO) und Suchmaschinenmarketing (SEM).

Wenn der Unternehmer zum Start des Start-ups in seinem Sortiment ein besonderes Produkt oder eine spezielle Dienstleistung anbietet, das bei den Wettbewerbern in diesem Umfang nicht vorzufinden ist, nutzt er eine sogenannte Marktnische und kann darüber recht einfach neue Kunden gewinnen. Die Gewinnung von Kunden kann zusätzlich über einen im Vergleich zur Konkurrenz geringeren Preis erreicht werden.⁹⁰

⁸⁸ Vgl. Bleiber, 2011, S. 59f.

⁸⁹ Vgl. Bleiber, 2011, S. 60.

⁹⁰ Vgl. Bleiber, 2011, S. 37f.

3.3.4 ZIELGRUPPE

Für eine erfolgreiche Positionierung des Start-ups muss die gewählte Zielgruppe genau definiert werden.⁹¹ Um auch langfristig erfolgreich zu sein ist es von großer Bedeutung, die Ansprüche der Zielgruppe genau zu kennen und diese bei der Gestaltung des Angebots zu berücksichtigen. Da sich die Anforderungen ständig ändern können, ist das keine einmalige, sondern eine dauerhafte Aufgabe für das Unternehmen.⁹²

Durch die regionale Eingrenzung (siehe hierzu Kapitel 3.3.1 „Marktpotenzial“) kann das Kundenpotenzial bestimmt werden. Bei dem Festlegen der Zielgruppe ist zu beachten, dass die potenziellen Kunden auf dem Markt keine homogene Gruppe bilden. Es gibt verschiedene Kundengruppen, die sich in ihrem Kaufverhalten unterscheiden. Während beispielsweise für einige Kunden der Preis ein ausschlaggebendes Kaufkriterium ist, spielt für andere Kunden vielmehr die Qualität eine wichtige Rolle, der Preis hingegen ist nebensächlich.

Das Festlegen der Zielgruppe erfolgt anhand von Kriterien, die das Verhalten der Käufer reflektieren. Die Kriterien von Start-ups, die im B2C-Bereich angesiedelt sind unterscheiden sich dabei von den Kriterien von Start-ups im B2B-Bereich. Im B2C-Bereich sind neben dem Alter auch das Geschlecht sowie das Einkommen relevant für das Kaufverhalten. Im B2B-Bereich ist hingegen insbesondere die Branche des Unternehmens, in welcher der Kunde tätig ist, von Bedeutung. Weiter sind hier die Unternehmensgröße und die Inhaberstruktur zu berücksichtigen.⁹³

Neben dem Festlegen der Zielgruppe muss auch ein geeigneter Vertriebsweg gewählt werden, der auf die Zielgruppe abgestimmt ist. In der Regel gibt es branchentypische Vertriebswege, an denen sich ein Start-up-Unternehmen orientieren sollte. Dienstleister, die es in der Medienbranche in Form von Werbeagenturen oder Internetagenturen häufig gibt, können ihre Leistung zum Beispiel alleine verkaufen oder einem Verband beitreten, den sie für die Kundengewinnung nutzen.⁹⁴

⁹¹ Vgl. Bleiber, 2011, S. 62.

⁹² Vgl. Bleiber, 2011, S. 66f.

⁹³ Vgl. Bleiber, 2011, S. 61f.

⁹⁴ Vgl. Bleiber, 2011, S. 64f.

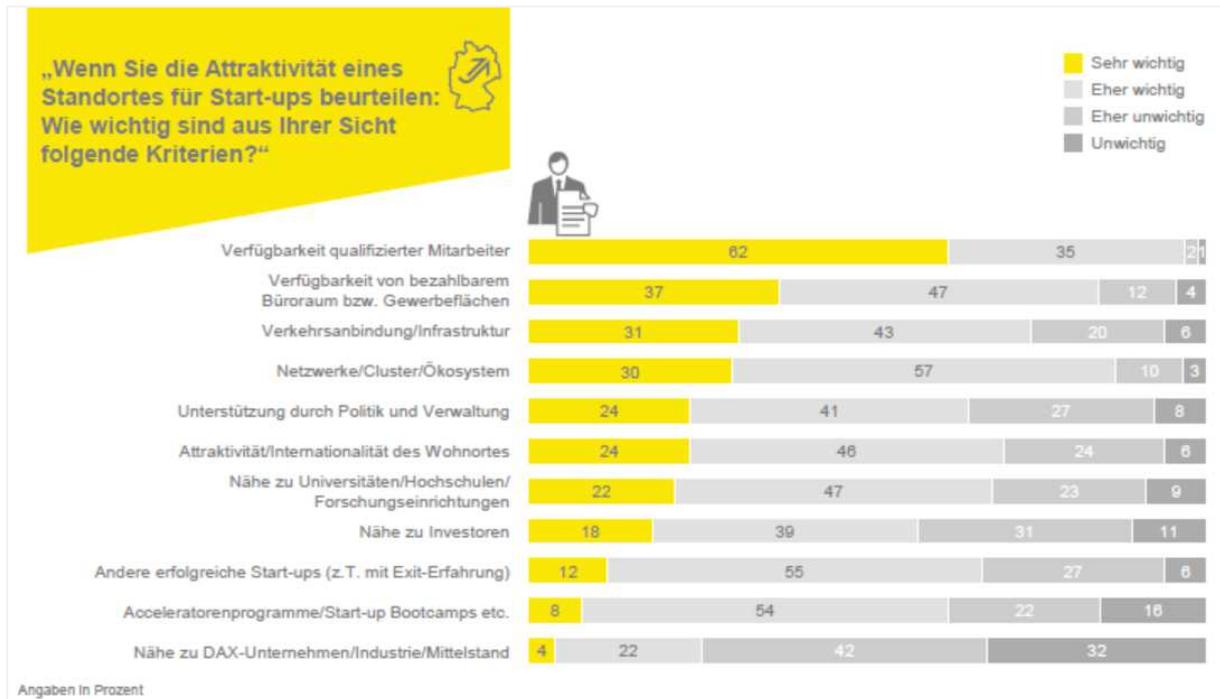
3.3.5 STANDORT

Der Standort hat meist einen großen Einfluss auf den Umsatz und damit auch auf den Erfolg eines Unternehmens. Oft gehen Unternehmensgründer bei der Standortwahl nicht systematisch vor, sondern wählen diesen einfach in unmittelbarer Nähe ihres Wohnortes. Neben der Erreichbarkeit für Kunden sowie für Mitarbeiter können sich jedoch zum Beispiel auch die Mietkosten je nach Standortwahl positiv oder negativ auswirken. Während die Erreichbarkeit für den Kunden in Branchen wie dem Einzelhandel von enormer Bedeutung ist, spielt dies in der Medienbranche meist eine geringere Rolle. Bei Dienstleistern wie einer Internetagentur kommen Kunden nur gezielt zum Unternehmen und sind daher auch bereit, zu entlegeneren Orten zu fahren. Weiter können Kundentermine auch bei Kunden vor Ort durchgeführt werden. Daraus ergibt sich wiederum ein vorteilhafter Standort in verkehrsgünstiger Lage. Essentiell ist bei der Standortwahl in der Medienbranche die Berücksichtigung der digitalen Infrastruktur, etwa die Schnelligkeit des Internets oder der Empfang des Mobiltelefons.⁹⁵

Nach dem „Start-up-Barometer Deutschland“ der Ernst & Young GmbH aus dem Jahr 2015 ist für Start-up-Unternehmen bei der Standortwahl an erster Stelle die Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter wichtig. 62 Prozent der Befragten sehen dies als sehr wichtiges Kriterium für die Attraktivität eines Standortes. An zweiter Stelle stehen die Kosten für Büroräume bzw. Gewerbeflächen, das drittwichtigste Kriterium ist die Verkehrsanbindung/Infrastruktur. Abbildung 8 zeigt die Ergebnisse der Befragung im Detail.⁹⁶

⁹⁵ Vgl. Bleiber, 2011, S. 69-73.

⁹⁶ Vgl. Ernst & Young GmbH, 2015, S. 16.

Abbildung 8: Kriterien für die Attraktivität eines Standortes⁹⁷

3.4 STRATEGIE

Eine strategische Planung ist für jedes Start-up wichtig und kann wesentlich zum langfristigen Erfolg des Unternehmens beitragen. Um in einem marktwirtschaftlichen System zu bestehen, muss ein Unternehmen seine eigenen Entwicklungen so gut es geht voraussehen, alle internen und externen Aspekte berücksichtigen und somit Chancen und Risiken möglichst früh erkennen. Das gelingt nur durch eine festgelegte Strategie sowie Planung. Diese kann als das „gedanklich vorweggenommene Resultat“⁹⁸ des Unternehmens verstanden werden.⁹⁹

In der strategischen Planung werden Ziele lang- und mittelfristig festgelegt, während in der operativen Planung kurzfristig gedacht wird, also die nächsten Schritte festgelegt werden.

Strategische Überlegungen umfassen im Allgemeinen die Vision und ein langfristiges Ziel, das in zehn bis fünfzehn Jahren erreicht werden soll. Aspekte, die dabei berücksichtigt werden sind unter anderem die angestrebte Marktposition, die

⁹⁷ Ernst & Young GmbH, 2015, S. 16.

⁹⁸ Kirst, 2011, S. 187.

⁹⁹ Vgl. Kirst, 2011, S. 187.

Entwicklung des Umsatzes und des Gewinns sowie die angebotenen Leistungen oder Produkte. Mit Hilfe der operativen Planung, die wesentlich detaillierter ist, können die einzelnen Stufen der strategischen Planung erreicht werden. Sie umfasst die nächsten drei bis fünf Jahre, wobei die ersten drei Jahre auf den Monat genau berechnet werden. Der Planungsprozess zwingt den Unternehmensgründer, Informationslücken zu schließen und sensibilisiert ihn im Hinblick auf zukünftige Risiken sowie anstehende Entscheidungen.¹⁰⁰

Eine Möglichkeit, „die Unternehmensplanung in klaren Definitionen und Zahlen festzuhalten“¹⁰¹, bietet der Businessplan. Dieser dient in der Regel in erster Linie dazu, potenzielle Fremdkapitalgeber über die Geschäftsidee zu informieren und ist für die meisten Start-ups essentiell. Später kann er auch als Kontrolle dienen, indem das Erreichte mit dem Geplanten verglichen wird. Ein Businessplan sollte gut strukturiert sein und eine sinnvolle Gliederung enthalten. Weiter ist ein gewisses Maß an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen für die Erstellung nötig.¹⁰²

Ein Start-up ohne einen Businessplan aufzubauen ist besonders in Deutschland sehr schwer. Dies begründet sich zum einen in der Bürokratie, zum anderen gestaltet es sich ohne einen ausgearbeiteten Businessplan schwer, einen Geldgeber zu finden.¹⁰³

Inhaltlich sollte ein Businessplan immer folgende acht Elemente enthalten:

1. „Vorhabens- oder Projektbeschreibung
2. Investitionen
3. Gründerpersonen
4. Markt und Standort
5. Marketing
6. Vertrieb
7. Finanzplanung
8. Anhang“¹⁰⁴

¹⁰⁰ Vgl. Kirst, 2011, S. 187ff.

¹⁰¹ Bleiber, 2011, S. 165.

¹⁰² Vgl. Bleiber, 2011, S. 165ff.

¹⁰³ Vgl. Bonnemeier, 2010, S. 94ff.

¹⁰⁴ Kirst, 2011, S. 190.

Darüber hinaus sollten, je nach Art des Unternehmens, auch weitere Aspekte wie Chancen und Risiken oder Personal berücksichtigt werden.¹⁰⁵

Neben einer Unternehmensstrategie ist in der Regel auch eine Marketingstrategie für jedes Start-up überlebensnotwendig, denn „auch die beste Dienstleistung und das beste Produkt verkaufen sich nicht von allein“¹⁰⁶. Ein Marketingkonzept stellt sicher, dass der Unternehmensgründer nicht an den Bedürfnissen des Marktes vorbeiplant. Es handelt sich dabei um einen kontinuierlichen Prozess, der nur dann Erfolg verspricht, wenn er auch konsequent umgesetzt wird. Zudem müssen die sich ändernden Marktbedingungen berücksichtigt und das Marketing an diese angepasst werden.

Im Mittelpunkt der Marketingaktivitäten steht die Befriedigung der Kundenbedürfnisse. Das Marketingkonzept kann dabei in vier Phasen eingeteilt werden. Die erste Phase beschäftigt sich mit der Zielsetzung, wobei die Marketingziele dazu dienen, die unternehmerischen Ziele zu erreichen. Im zweiten Schritt folgt die Planung und in der dritten Phase schließlich die Realisation der geplanten Aktivitäten. Die vierte, nicht zu vernachlässigende Phase ist die Kontrolle der realisierten Maßnahmen.¹⁰⁷

Zum Erfolg führen dabei nicht einzelne Marketingmaßnahmen, sondern die Kombination aus verschiedenen Marketinginstrumenten, des „Marketing-Mix“. ¹⁰⁸ Dieser besteht aus den folgenden vier Bereichen:

- „Produktpolitik,
- Kontrahierungspolitik,
- Distributionspolitik,
- Kommunikationspolitik“¹⁰⁹

Die Produktpolitik beschäftigt sich mit dem Leistungsangebot des Unternehmens, zum Beispiel mit der Aufnahme von neuen Produkten. Im Mittelpunkt der Kontrahierungspolitik steht die Preis- und Rabatt-Politik, während die

¹⁰⁵ Vgl. Bonnemeier, 2010, S. 102.

¹⁰⁶ Bonnemeier, 2010, S. 321.

¹⁰⁷ Vgl. Bonnemeier, 2010, S. 321ff.

¹⁰⁸ Vgl. Bonnemeier, 2010, S. 328.

¹⁰⁹ Bonnemeier, 2010, S. 328.

Distributionspolitik den Weg des Produkts oder der Leistung vom Hersteller bis hin zum Kunden betrachtet. Die Kommunikationspolitik umfasst alle Aktivitäten, die dafür sorgen, dass die Zielgruppen über das Produkt, die Leistung oder über das Unternehmen selbst informiert werden, zum Beispiel durch Sponsoring oder Werbung.¹¹⁰

3.5 ORGANISATION

Zu Beginn der Unternehmensgründung muss eine Rechtsform für das Start-up gewählt werden, welche sich auch auf zukünftige Situationen auswirkt. Neben finanziellen und steuerlichen Aspekten spielen Haftungsfragen sowie der spätere Verwaltungsaufwand bei der Wahl der passenden Rechtsform eine Rolle.¹¹¹

Generell kann die Rechtsform für ein Unternehmen in Deutschland frei gewählt und zu einem späteren Zeitpunkt erneut geändert werden. Jedoch stehen nicht immer alle Rechtsformen tatsächlich zur Wahl, da für einige Formen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein müssen. Welche Rechtsform letztlich für ein Start-up am besten geeignet ist, hängt immer vom jeweiligen Unternehmen selbst ab.¹¹²

Die meisten Gründer starten als Einzelunternehmer, da hier die Gründungskosten sowie der Aufwand sehr gering sind und kein gesetzlich vorgeschriebenes Mindestkapital erforderlich ist. Von Vorteil ist außerdem die große Entscheidungsfreiheit, die mit der Wahl dieser Rechtsform einhergeht. Bei einem Einzelunternehmen gibt es nur einen alleinigen Inhaber, der über die volle Entscheidungsbefugnis verfügt. Nachteilig ist jedoch, dass ein Einzelunternehmen unbeschränkt und persönlich mit dem Geschäfts- und Privatvermögen haftet. Dass außerdem der Erfolg nur von einer einzelnen Person abhängt, wird oft ebenfalls als Nachteil gesehen. Dies ist jedoch unabhängig von der gewählten Rechtsform immer dann der Fall, wenn eine Person das Unternehmen alleine führt. Ein weiterer Vorteil des Einzelunternehmens ist die grundsätzlich hohe Kreditwürdigkeit, nachteilig jedoch die oft nur schmale Kapitalbasis. Umstritten ist das Ansehen, das ein

¹¹⁰ Vgl. Bonnemeier, 2010, S. 328f.

¹¹¹ Vgl. Kausch, 2011, S. 100.

¹¹² Vgl. Bonnemeier, 2010, S.131f.

Einzelunternehmen genießt. Auf der einen Seite gibt es aufgrund der geringen Eigenkapitalbasis teilweise Vorbehalte, auf der anderen Seite bewirkt die persönliche Haftung meist ein höheres Ansehen. Wenn ein Unternehmer mit seinem Privatvermögen hinter seinem Start-up steht, genießt er folglich ein größeres Vertrauen, zum Beispiel bei Kapitalgebern.¹¹³

3.6 NETZWERKE

Der Aufbau und die Pflege von sozialen Kontakten sind für ein Start-up-Unternehmen von großer Bedeutung. Neue Kontakte, Geschäftspartner oder Kunden treiben die Unternehmensidee voran und verbreiten diese. Durch soziale Kontakte erhält ein Unternehmensgründer nicht nur neue Ideen, sondern kann sich auch mit anderen über bisherige Erfahrungen austauschen und wertvolle Tipps für das eigene Unternehmen erhalten.¹¹⁴

Auch für die Mitarbeiterrekrutierung sind Netzwerke von großem Vorteil. Nach einer PwC-Studie (siehe Abbildung 9) nutzen 74 Prozent der befragten Start-up-Unternehmen private Kontakte und Empfehlungen bei der Einstellung neuer Mitarbeiter. 26 Prozent der befragten Start-ups nutzen Online-Netzwerke wie Xing.¹¹⁵

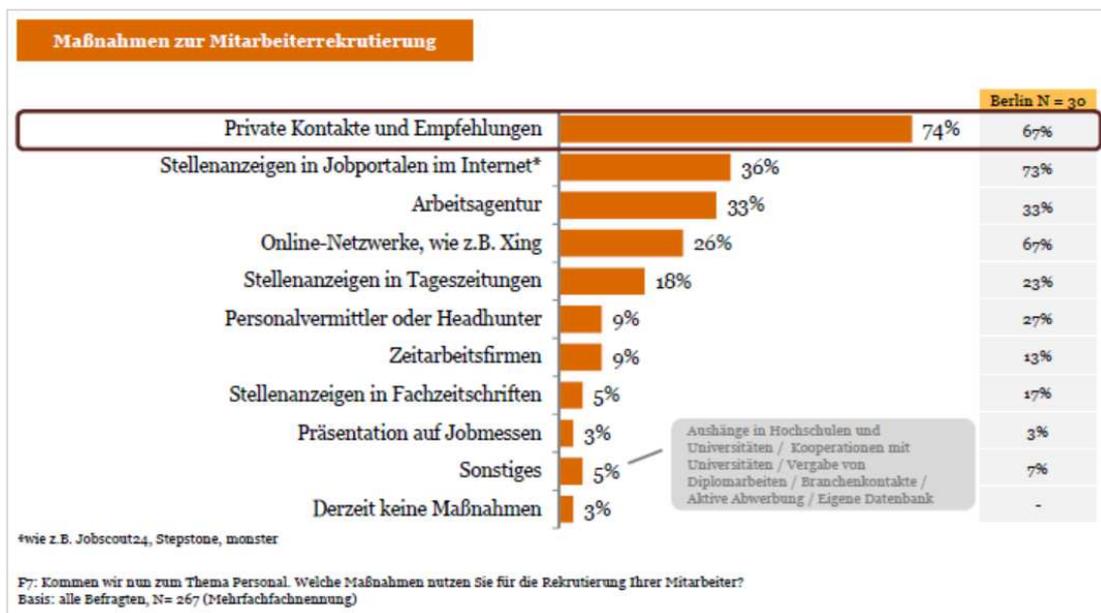


Abbildung 9: Maßnahmen zur Mitarbeiterrekrutierung¹¹⁶

¹¹³ Vgl. Bonnemeier, 2010, S. 146f.

¹¹⁴ Vgl. Mattscheck, o.J.

¹¹⁵ Vgl. PricewaterhouseCoopers AG WPG, 2015, S. 13.

¹¹⁶ PricewaterhouseCoopers AG WPG, 2015, S. 13.

Auch die Kontakte zu Verbänden oder Organisationen können für Start-ups hilfreich sein. Im deutschen Startup Monitor 2015 gaben über 50 Prozent der befragten Start-ups an, dass sie mit wissenschaftlichen Organisationen und Akteuren, wie zum Beispiel Hochschulen, zusammenarbeiten (siehe Abbildung 10).¹¹⁷

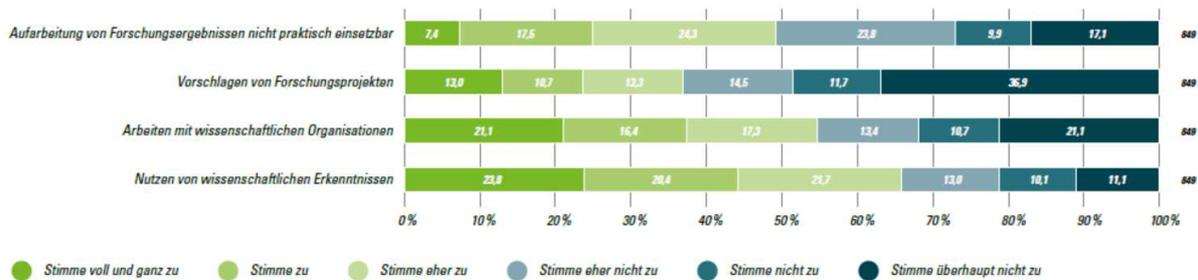


Abbildung 10: Wissenstransfer zwischen Forschungsinstituten und Start-ups¹¹⁸

3.7 FINANZIERUNG

Eine der wichtigsten Grundlagen für eine erfolgreiche Unternehmensgründung ist eine solide Finanzierung. Um eine Basis für das Start-up zu schaffen muss zunächst sowohl Zeit als auch Geld investiert werden. In der Regel kommt es bereits in der Gründungsphase zu anfallenden Ausgaben, die je nach Art des Unternehmens in ihrer Höhe variieren. Darüber hinaus ist es wichtig, die nach der Gründungsphase anfallenden laufenden Kosten zu kennen und zu versuchen, zukünftig erwartete Erlöse so genau wie möglich vorherzusagen. Dazu dient der in Kapitel 3.4 „Strategie“ vorgestellte Businessplan.

Die Gründungskosten umfassen unter anderem Kosten, die während des Gründungsprozesses anfallen, wie zum Beispiel für Seminare zur Vorbereitung sowie Investitionen, zum Beispiel in Form einer Büroeinrichtung. Weiter ist meist eine Vorfinanzierung von Betriebsmitteln nötig.¹¹⁹

Um die Gründung des Start-ups zu finanzieren, gibt es zwei Möglichkeiten. Zum einen kann Eigenkapital vom Gründer eingebracht werden, zum anderen kann das Geld in Form von Fremdkapital von Geldgebern kommen.¹²⁰

¹¹⁷ Vgl. Ripsas & Tröger, 2015, S. 59.

¹¹⁸ Ripsas & Tröger, 2015, S. 59.

¹¹⁹ Vgl. Bleiber, 2011, S. 100-111.

¹²⁰ Vgl. Bleiber, 2011, S. 99.

Während ein Eigenkapitalgeber auch Mitspracherecht im Unternehmen hat, haben Fremdkapitalgeber keinen Einfluss, ihr Kapital wird jedoch gesichert und verzinst.¹²¹

Quellen für Fremdkapital stellen nicht nur Banken dar, sondern beispielsweise auch vermögende Personen, die in das Start-up investieren, um über Zinsen am Geschäft teilzuhaben. Fremdkapital kann außerdem von Personen aus dem Familien- und Freundeskreis stammen, dabei wird oft auf die Sicherheiten verzichtet. Förderprogramme, die es auf allen politischen Ebenen gibt und sich speziell an Unternehmensgründer richten, stellen eine weitere Fremdkapitalquelle dar.¹²² Zu beachten ist, dass Fremdkapital in der Regel zusätzliche Kosten für das Start-up verursacht. Neben Kreditgebühren und Zinsen können weitere Aufwendungen anfallen, zum Beispiel die Berichterstattung an die Kapitalgeber.¹²³

Nach dem deutschen Gründungsmonitor 2015 nutzen 79,9 Prozent der befragten Start-ups die eigenen Ersparnisse für die Finanzierung ihres Unternehmens, wie Abbildung 11 zeigt. An zweiter Stelle folgt mit 32 Prozent die Finanzierung durch Familie und Freunde.¹²⁴

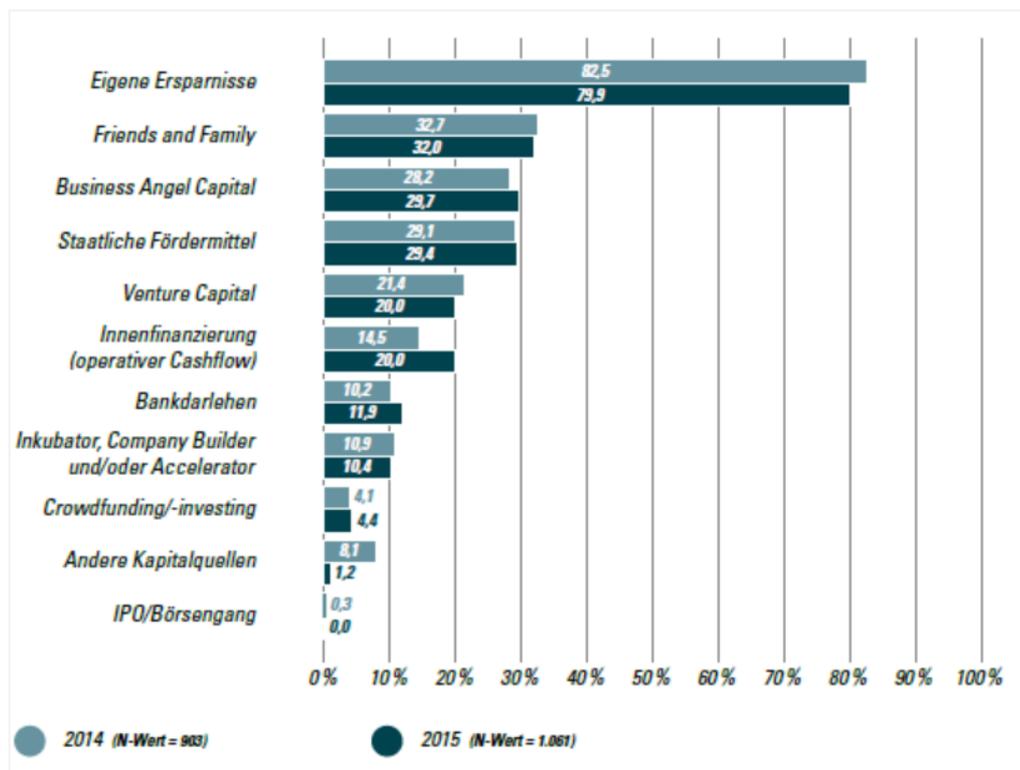


Abbildung 11: Finanzierungsquellen von Start-ups¹²⁵

¹²¹ Vgl. Bleiber, 2011, S. 113f.

¹²² Vgl. Bleiber, 2011, S. 121f.

¹²³ Vgl. Bleiber, 2011, S. 119.

¹²⁴ Vgl. Ripsas & Tröger, 2015, S. 43.

¹²⁵ Ripsas & Tröger, 2015, S. 43.

3.8 UNTERNEHMENSUMFELD

Sowohl in der Gründungsphase als auch im späteren Verlauf sind Start-up-Unternehmen vielfältigen Einflüssen aus dem Umfeld ausgesetzt. Diese müssen in den unternehmerischen Entscheidungen berücksichtigt werden. Einige der wichtigsten Einflussfaktoren zeigt Abbildung 12 auf.¹²⁶

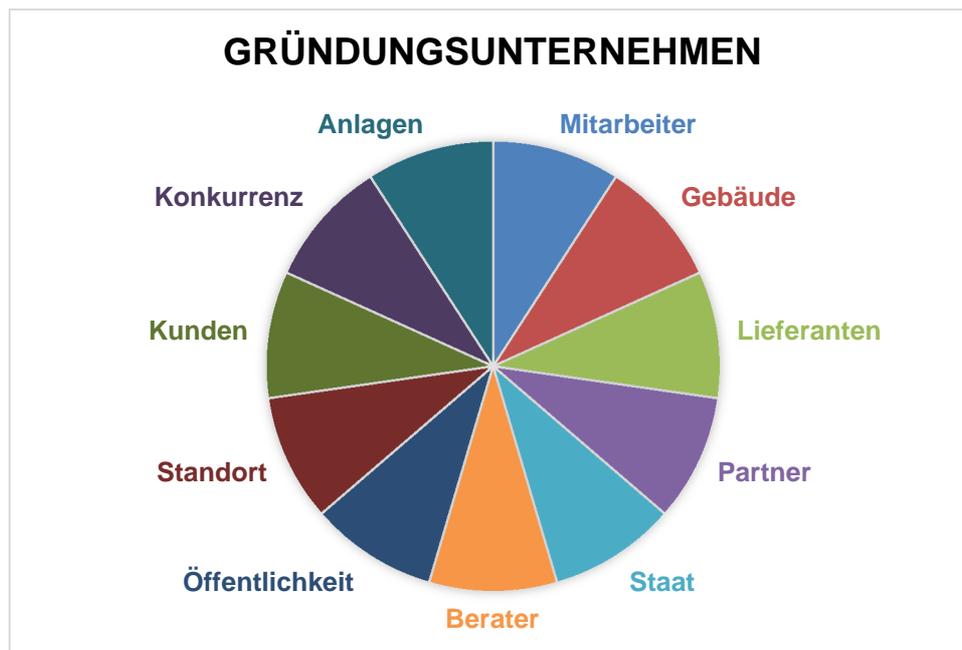


Abbildung 12: Einflussfaktoren auf ein Gründungsunternehmen¹²⁷

Zu beachten ist dabei, dass jeder Faktor weitere Aspekte mit sich bringt. Hinter dem Begriff der Konkurrenz etwa verbergen sich auch Einflussgrößen wie zum Beispiel Preisdruck oder Rabattpolitik. Damit ein Start-up erfolgreich ist, muss der Gründer für diese Einflussfaktoren sensibilisiert sein und diesen entsprechend handeln.¹²⁸

Nach dem „Start-up-Barometer Deutschland“ der Ernst & Young GmbH stellen die rechtlichen Rahmenbedingungen nach der Finanzierung die zweitgrößte Herausforderung für Start-up-Unternehmen dar. Wie Abbildung 13 zeigt gaben 33 Prozent der befragten Start-ups an, dass ihnen Rahmenbedingungen Sorgen bereiten.

¹²⁶ Vgl. Kirst, 2011, S. 26.

¹²⁷ Eigene Darstellung nach Kirst, 2011, S. 26.

¹²⁸ Vgl. Kirst, 2011, S. 26.

An dritter Stelle folgt die Konkurrenzsituation, die für 30 Prozent der Befragten mit Unsicherheiten verbunden ist.¹²⁹



Abbildung 13: Sorgen von Start-up Unternehmen¹³⁰

¹²⁹ Vgl. Ernst & Young GmbH, 2015, S.11.

¹³⁰ Ernst & Young GmbH, 2015, S.11.

4 WERTSTEIGERUNG DURCH UNTERNEHMENS BETEILIGUNGEN AN START-UPS IM MEDIENBEREICH

Wenn sich ein Medienunternehmen an einem Start-up beteiligt, kann es damit zu einer Wertsteigerung beitragen, so dass das Start-up erfolgreicher ist, als es ohne die Unternehmensbeteiligung wäre. Der Konzern Hubert Burda Media und die ProSiebenSat.1 Media SE sind Vorzeigebispiele für Medienunternehmen, die mehrere Beteiligungen an Start-ups halten.

Beispielsweise beteiligte sich die ProSiebenSat.1 Media SE im Jahr 2012 an dem Online-Parfüm-Shop flaconi.de, einem Start-up, das 2011 gegründet wurde. Im Jahr 2014 konnte die Anzahl der Kunden im Vergleich zum Vorjahr um mehr als 100 Prozent gesteigert werden. 2015 wurde flaconi.de schließlich komplett von ProSiebenSat.1 Media SE übernommen, um durch deren Unterstützung die Marktführerschaft zu erreichen.¹³¹

Wie eine Wertsteigerung durch Unternehmensbeteiligungen entstehen kann, wird im folgenden Kapitel ausführlich betrachtet und anhand von zwei Beispielen veranschaulicht.

4.1 ADDED VALUE LOGIC

Die „added value logic“ betrachtet den zusätzlichen Wert, den ein Unternehmen durch seine Beteiligung oder den Kauf in ein anderes Unternehmen einbringt. Nach dieser Logik gibt es zwei Möglichkeiten der Wertsteigerung: Die Wertsteigerung durch direkten Einfluss sowie die Wertsteigerung durch Koordination zwischen einzelnen Geschäftsbereichen. Ein zusätzlicher Wert kann dabei zum Beispiel durch die kluge Beratung, eine starke Marke oder das technische Know-How des Mutterunternehmens entstehen. Jedoch kann die Unternehmensbeteiligung auch zu einer Wertminderung führen, zum Beispiel durch falsche Ratschläge, eine Verlängerung der

¹³¹ Vgl. Loeffler, 2015.

Entscheidungswege und die ineffiziente Zentralisierung von Funktionen oder Aktivitäten.¹³²

Die „Heartland-Matrix“ (siehe Abbildung 14) stellt das Potenzial einer Wertsteigerung dem Risiko einer Wertminderung in einer Matrix gegenüber. Jede Geschäftseinheit kann dabei einem von fünf Bereichen zugeordnet werden.

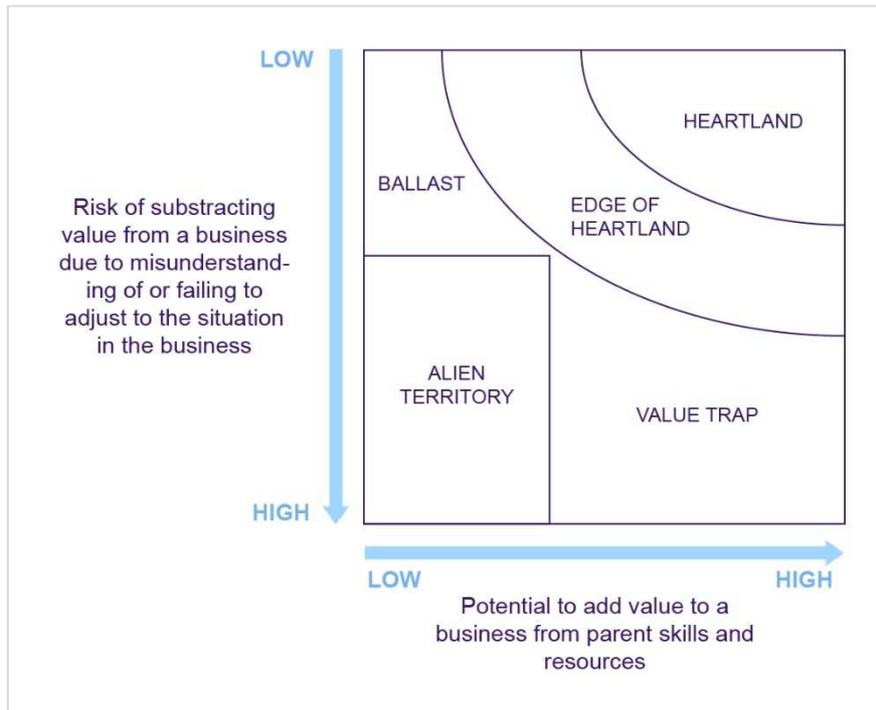


Abbildung 14: "Heartland-Matrix"¹³³

Ist das Potential einer Wertsteigerung durch das Mutterunternehmen hoch und das Risiko einer Wertminderung niedrig, wird der Geschäftsbereich im Abschnitt „Heartland“ angesiedelt. Hier liegt eine gute Beziehung zwischen Mutterunternehmen und dem Geschäftsbereich vor.

Wenn hingegen das Risiko einer Wertminderung hoch und das Potential einer Wertsteigerung niedrig ist, liegt die Geschäftseinheit im Bereich „alien territory“. In diesem Fall ist es ratsam, den Geschäftsbereich zu verkaufen oder zu schließen.

Sind das Risiko einer Wertminderung sowie das Potenzial einer Wertsteigerung niedrig, wird die Geschäftseinheit dem Bereich „ballast“ zugeordnet. Hier besteht die Gefahr, dass die Manager des Mutterunternehmens Zeit für diesen Bereich aufwenden, aber

¹³² Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S.12f.

¹³³ Eigene Darstellung nach Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 13.

es zu keiner Wertsteigerung kommt. Ist dies der Fall, sollte die Geschäftseinheit verkauft werden.

Wenn sowohl das Risiko einer Wertminderung als auch das Potential einer Wertsteigerung hoch sind, liegt die Geschäftseinheit im Bereich „value trap“. Die Problematik ist hierbei, dass die Wertminderung die Wertsteigerung aufheben kann. Deshalb sollten diese Geschäftseinheiten ebenfalls verkauft werden, es sei denn, die Risiken der Wertminderung können reduziert werden. In diesem Fall rutscht der Geschäftsbereich in den fünften Abschnitt der Matrix, „edge of heartland“.¹³⁴

Typischerweise verfügt ein Mutterunternehmen über drei bis sieben Hauptquellen der Wertsteigerung von Geschäftsbereichen. Anhand dieser Hauptquellen werden auf der Ebene des Mutterunternehmens Entscheidungen bezüglich der Zentralisierung, Organisation, Einstellung von Mitarbeitern und Erstellung von Prozessen getroffen.

Wenn eine dieser Hauptquellen etwa in der Investition in eine unternehmensweite Marke liegt, wird der Marketing-Bereich innerhalb des Mutterunternehmens oft zentralisiert. Hier gilt es, Richtlinien für die Nutzung der Marke zu kreieren und Entscheidungen, die die Marke betreffen, durch die zentrale Marketingabteilung zu leiten. In einigen Unternehmen werden Marken, die von mehreren Geschäftsbereichen genutzt werden, auch von der Führungsebene kontrolliert.¹³⁵

4.1.1 WERTSTEIGERUNG DURCH DIREKTEN EINFLUSS

Bei der Wertsteigerung durch direkten Einfluss handelt es sich um eine vertikale Wertsteigerung, die bei der Geschäftsführung beginnend entlang der Hierarchie stattfindet. Es gibt sehr viele Quellen, die eine vertikale Wertsteigerung ermöglichen. Einige bedeutende Hauptquellen werden im Folgenden erläutert.¹³⁶

1. Personalentscheidungen

Eine Möglichkeit der Wertsteigerung liegt darin, weniger kompetente Manager durch kompetentere Manager zu ersetzen. Auf der Ebene des Mutterunternehmens ist es

¹³⁴ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 13f.

¹³⁵ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 21f.

¹³⁶ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 159ff.

meist möglich objektiv zu entscheiden, welche Talente und Fähigkeiten wirklich benötigt werden. So fällt es leichter, weniger passende Manager in den jeweiligen Geschäftsbereichen zu identifizieren und besser geeignete Personen zu finden. Manchmal haben Manager des Mutterunternehmens auch besondere Fähigkeiten darin, eine gute Persönlichkeit für eine bestimmte Position auszuwählen.¹³⁷

2. Strategien

Ein weiterer Weg, den Wert eines Unternehmens bzw. Geschäftsbereichs zu steigern, liegt in der Verbesserung von Strategien durch das Mutterunternehmen. Wenn die Entscheidung zur Änderung, zum Beispiel eine mehr globale und weniger regionale Ausrichtung, klug getroffen wird, kann eine Wertsteigerung stattfinden. Voraussetzung hierfür ist, dass die Topmanager des Mutterunternehmens ein bestimmtes Wissen über den Markt oder über Wettbewerber besitzen, über das die Manager des Geschäftsbereichs nicht verfügen. Normalerweise tritt dieser Fall jedoch nur selten ein, da das Führungspersonal des Geschäftsbereichs mehr Zeit in diesem verbringt und sich somit näher an Markt, Wettbewerber und Technologie befindet. Nur wenn die Manager des Mutterunternehmens aufgrund ihrer früheren Karriere oder aufgrund ihrer Position, bei der sie Einblick in verschiedene Geschäftsbereiche haben, eine besondere Sichtweise einbringen können, kann durch sie solch eine kluge Veränderung herbeigeführt werden.¹³⁸

3. Ziele

Auch klug gesetzte Ziele können zu einer Wertsteigerung beitragen. Ähnlich wie bei dem vorherigen Punkt „Strategien“ kommt es jedoch nur selten vor, dass die Manager des Mutterunternehmens dem Führungspersonal in den Geschäftseinheiten zu einer besseren Zielsetzung verhelfen können. Auch hier gilt in der Regel die Voraussetzung, dass die Top-Manager über ein bestimmtes Wissen verfügen, das das Führungspersonal der Geschäftsbereiche nicht aufweisen kann. Doch nicht nur durch zusätzliches Wissen kann hier eine Wertsteigerung stattfinden. Wenn die Manager des Mutterunternehmens den Druck verstehen, unter dem die Manager der

¹³⁷ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S.161f.

¹³⁸ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 162ff.

Geschäftsbereiche falsche Ziele verfolgen und es gelingt, ihnen den Druck zu nehmen, kann dies ebenfalls zu einer Wertsteigerung führen.¹³⁹

4. Performance Management

Weiter können Manager auf der Ebene des Mutterunternehmens eine Wertsteigerung herbeiführen, indem sie einen starken Prozess für das Performance Management einführen. Oft werden dazu Bonussysteme oder Incentives eingesetzt. Wenn der Prozess die Führungspersönlichkeiten der Geschäftsbereiche dazu bringt, sich mehr auf die wichtigen Dinge zu fokussieren, als sie es in einem unabhängigen Unternehmen getan hätten, kann eine Wertsteigerung stattfinden. Hierzu müssen die Manager im Mutterunternehmen verstehen, warum es den Managern in den Geschäftsbereichen an Motivation fehlt oder sie von unerreichbaren Zielen abgelenkt sind. Die meisten Unternehmen haben einen Performance Management Prozess, jedoch können nur wenige dieser Unternehmen das Führungspersonal mehr motivieren als es ein unabhängiges Unternehmen kann.¹⁴⁰

5. Richtlinien und Standards

Auch das Setzen von Richtlinien und Standards in den Bereichen außerhalb der Performance kann zu einer Wertsteigerung beitragen. Dies soll anhand eines kurzen Beispiels erläutert werden.

In einem Unternehmen setzen viele Führungspersönlichkeiten Berater ein, um Analysen und Empfehlungen für die oberen Hierarchien zu entwickeln. Der CEO bemerkt, dass dies zu hohen Kosten und Verzögerungen führt und stellt daher die Regel auf, dass Berater nur noch mit seiner Zustimmung engagiert werden dürfen. Mit Hilfe dieser Regel kann eine Wertsteigerung durch weniger Kosten sowie schnellere Entscheidungswege erreicht werden.

Jedoch kann hier argumentiert werden, dass es sich nicht um eine Wertsteigerung handelt, sondern nur eine Quelle der Wertminderung ausgeglichen wurde. Diese begründet sich in der Hierarchie, die Analysen und Empfehlungen von Beratungsqualität forderte.

¹³⁹ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 164ff.

¹⁴⁰ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 166ff.

Das vorangegangene Beispiel verdeutlicht, dass es für Manager im Mutterunternehmen relativ leicht ist, Regeln aufzustellen, die den Bedürfnissen des Mutterunternehmens entsprechen. Schwieriger gestaltet es sich jedoch, Richtlinien und Standards zu finden, die hilfreich für die einzelnen Unternehmensbereiche sind. Daher dienen viele Regelungen oft nicht der Wertsteigerung, sondern tragen eher zu einer Wertminderung bei. Wenn Geschäftsbereichsmanager aufgrund der äußeren Umstände falsche Entscheidungen treffen, können Richtlinien und Standards jedoch helfen, diese Entscheidungen zu verbessern.¹⁴¹

6. Beziehungen

Die Beziehung zwischen Managern des Mutterunternehmens und einflussreichen Stakeholdern stellt eine weitere Quelle der Wertsteigerung dar. Der entscheidende Faktor liegt hier meist darin, dass ein größeres Unternehmen mehr Beachtung von den kritischen Stakeholdern erhält und mehr Einflussreichtum über diese hat, als vergleichsweise ein kleineres Unternehmen oder Start-up. Zudem können qualifizierte Top-Manager auf Ebene des Mutterunternehmens solche Beziehungen aufgrund von Erfahrungswerten meist besser handhaben.¹⁴²

7. Technologien oder Produkte

Indem das Mutterunternehmen Technologie zur Verfügung stellt oder bestimmte Bereiche zentralisiert, kann ebenfalls ein zusätzlicher Wert entstehen. Durch eine Zentralisierung können Redundanzen reduziert werden, wobei knappe Ressourcen den profitabelsten Projekten zugewiesen werden. Darüber hinaus ist durch eine Zentralisierung die gegenseitige Befruchtung der Bereiche untereinander einfacher. Die Entscheidung für eine Zentralisierung sollte sehr gut durchdacht sein. Eine Technologie, die nah am Kunden entsteht, ist oft besser als eine Technologie, die isoliert entwickelt wird. Daher gilt es abzuwägen zwischen der Reduzierung von Redundanzen sowie dem besseren Nutzen von knappen Ressourcen auf der einen Seite und dem Performanceverlust aufgrund von längeren Kommunikationswegen sowie dem geringeren Kontakt zum Markt auf der anderen Seite.

¹⁴¹ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 168ff.

¹⁴² Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 170f.

Die Wertsteigerung durch Technologien oder Produkte findet sowohl vertikal als auch horizontal statt. Auf der vertikalen Ebene kontrollieren die Manager des Mutterunternehmens die Technologie und geben den Nutzen an die einzelnen Geschäftsbereiche weiter. Es handelt sich zugleich um eine horizontale Wertsteigerung, weil es wenig Sinn hätte, die Kontrolle von Technologie oder Produkten zu zentralisieren, wenn das Unternehmen nur einen Geschäftsbereich besitzt.¹⁴³

8. Expertise

Eine Wertsteigerung ist durch das zur Verfügung stellen von Expertise möglich, wenn diese in dem jeweiligen Geschäftsbereich noch nicht vorhanden ist.

Beispielsweise leitete Steve Jobs, als er Apple führte, die wöchentlichen Produktentwicklungsmeetings immer persönlich. Alle Senior Manager nahmen an diesen Meetings teil. Steve Jobs setzte hohe Standards im Bereich der Produktexzellenz und Benutzerfreundlichkeit, verwarf Ideen, die diesem Standard nicht entsprachen und gab jede Woche neue Energie in den Prozess. Dies führte zu einer Serie von Durchbruchprodukten und Apple wandelte sich von einem Versager in einen Industrieführer.¹⁴⁴

Für Manager auf der Ebene des Mutterunternehmens ist es sehr einfach, anzunehmen, dass sie über eine bessere Expertise verfügen als die Manager der Geschäftsbereiche, auch wenn dies in Wirklichkeit nicht der Fall ist. Ebenso ist es einfach, Geschäftsbereiche zu disqualifizieren, so dass ihre Performance untergraben wird. Das zentrale Bereitstellen von Expertise sollte daher in jedem Fall gut bedacht sein. Auch das Bereitstellen von Expertise kann sowohl der vertikalen als auch der horizontalen Wertsteigerung zugeordnet werden.¹⁴⁵

¹⁴³ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 171ff.

¹⁴⁴ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 173f.

¹⁴⁵ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 174.

9. Marke

Eine Wertsteigerung kann durch das Entwickeln und zur Verfügung stellen einer Marke geschaffen werden, wenn diese einem Geschäftsbereich zum Erfolg verhilft. Auch durch die Art, wie Marken innerhalb des Konzerns gemanagt werden, kann zusätzlicher Wert generiert werden. Dieser entsteht dabei zum einen durch die Konsistenz, mit der eine Marke genutzt wird und zum anderen durch die Vorteile aufgrund des Kombinierens von Budget.¹⁴⁶

Im Allgemeinen kann bei Markenstrategien zwischen Einzelmarken, Mehrmarken, Familienmarken und Dachmarken unterschieden werden. Bei einer Einzelmarkenstrategie bietet ein Unternehmen jede seiner Leistungen unter einer eigenen Marke an, während bei der Mehrmarkenstrategie mehrere Marken in einem Produktbereich angesiedelt sind. Die Familienmarkenstrategie basiert auf einer einheitlichen Marke für Produktgruppen, während aus der Dachmarkenstrategie eine Marke für alle Produkte des Unternehmens hervorgeht. Durch die Familienmarkenstrategie oder die Dachmarkenstrategie kann eine Wertsteigerung stattfinden, da hier das Markenbudget durch mehrere Produkte finanziert wird und zudem „der Goodwill der vorhandenen Dachmarke auf neue Produkte übertragen werden kann“¹⁴⁷.

Beispiele für Unternehmen im Medienbereich, die der Familienmarkenstrategie folgen, sind GEO und Bild. Die Deutsche Telekom und Microsoft verfolgen hingegen eine Dachmarkenstrategie.¹⁴⁸

10. Finanztechnische Maßnahmen

Eine weitere Möglichkeit der vertikalen Wertsteigerung liegt in finanztechnischen Maßnahmen. Beispielsweise kann die Größe des Unternehmens genutzt werden, um die Fremdkapitalkosten zu senken, indem den Banken eine Garantie des Mutterunternehmens gegeben wird.¹⁴⁹

¹⁴⁶ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 175f.

¹⁴⁷ Gläser, 2014, S. 456.

¹⁴⁸ Vgl. Gläser, 2014, S.455f.

¹⁴⁹ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 173ff.

4.1.2 WERTSTEIGERUNG DURCH KOORDINATION ZWISCHEN GESCHÄFTSBEREICHEN

Neben der Wertsteigerung durch direkten Einfluss kann auch eine Wertsteigerung durch die Unterstützung horizontaler Koordination und Beziehungen stattfinden. Wie bei der vertikalen Wertsteigerung gibt es hier sehr viele Quellen, die nicht alle aufgeführt werden können. Im Folgenden werden neun wesentliche Quellen der horizontalen Wertsteigerung erläutert.¹⁵⁰

1. One Face to the Customer

Eine Möglichkeit der horizontalen Wertsteigerung liegt darin, gemeinsame Kunden verschiedener Geschäftsbereiche oder verschiedener geographischer Bereiche zu koordinieren. Eine „One Face to the Customer“ Strategie ist demnach nur möglich, wenn verschiedene Geschäftseinheiten über gleiche Kunden verfügen. Ein zusätzlicher Wert entsteht, wenn der Kunde die Koordination schätzt oder von den verschiedenen Geschäftsbedingungen der Divisionen profitiert. Jedoch bringt Koordination nicht immer eine Wertsteigerung mit sich, insbesondere da diese mit hohen Kosten verbunden ist. Übersteigen die Koordinationskosten den Gewinn, findet keine Wertsteigerung, sondern eine Wertminderung statt.¹⁵¹

2. Cross-selling

Wenn ein Geschäftsbereich die Produkte eines anderen Geschäftsbereichs verkauft, kann ebenfalls eine Wertsteigerung erreicht werden. Cross-selling ist relevant, wenn das Unternehmen in Bereiche unterteilt ist, die verschiedene Produkte an die gleichen Kunden verkaufen.¹⁵²

¹⁵⁰ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 181.

¹⁵¹ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 182f.

¹⁵² Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 183f.

3. Economies of Scale

Weiter ist eine Wertsteigerung durch Economies of Scale möglich.¹⁵³ Als Economies of Scale werden Kostenersparnisse bezeichnet, die mit der Steigerung der Produktionsmenge entstehen. Gemessen wird dies anhand der Stückkosten oder mit Hilfe der Grenzkosten¹⁵⁴. Für Medienprodukte kann sich die Produktionsmenge entweder auf die Anzahl der produzierten Einheiten oder auf die Anzahl der erreichten Rezipienten beziehen.¹⁵⁵

Im Allgemeinen finden Skaleneffekte meist im Einkauf oder in Bereichen mit hohen Fixkosten Anwendung, wie zum Beispiel in der Produktion. Economies of Scale führen jedoch zu weniger Flexibilität. Daher fokussieren Unternehmen sich hierbei normalerweise auf Bereiche, die einen großen Einfluss auf die Performance haben sowie auf kleinere Bereiche mit geringem Risiko für negative Nebeneffekte.¹⁵⁶

In der Medienbranche sind Economies of Scale häufig zu finden. Das Streben nach Größe und die damit entstehenden Größenvorteile sind für Medienprodukte in der Regel sehr attraktiv. Diese ökonomischen Größenvorteile sind zum einen auf Economies of Scale und zum anderen auf Economies of Scope zurückzuführen. Economies of Scope bezeichnen Kostenvorteile, die mit einer steigenden Produktvielfalt aufgrund eines Verbundvorteils entstehen.¹⁵⁷

4. Geteilte Ressourcen

Eine Wertsteigerung ist außerdem möglich, wenn die Manager auf Konzernebene bei der Verteilung wichtiger und knapper Ressourcen helfen. Dies können unter anderem technische Ressourcen, Orte, Marken oder Vertriebskanäle sein. Der Apple App Store wird beispielsweise als Ressource von verschiedenen Geräten genutzt, dem iPhone, iPad und iPod. Wichtig ist dabei, dass es sich um eine knappe Ressource handelt, die den verschiedenen Geschäftsbereichen einen Vorteil bietet. Auf den Apple App Store

¹⁵³ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 184.

¹⁵⁴ Grenzkosten bezeichnen die Kosten, die entstehen, wenn eine zusätzliche Einheit produziert wird (vgl. Stiller, o.J.).

¹⁵⁵ Vgl. Gläser, 2014, S. 136.

¹⁵⁶ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 184ff.

¹⁵⁷ Vgl. Gläser, 2014, S. 135ff.

trifft dies zu: Er stellt eine knappe Ressource dar und bietet den verschiedenen Produktlinien einen Vorteil.¹⁵⁸

5. Multimarkt-Wettbewerb

Eine weitere Möglichkeit der Wertsteigerung liegt in der Koordination von Strategien über verschiedene Geschäftsbereiche hinaus mit dem Ziel, einen Vorteil gegenüber einem großen Wettbewerber zu erhalten. Bei einem Multimarkt-Wettbewerb werden die Wettbewerbszüge des Unternehmens marktübergreifend geplant und durchgeführt. In der Praxis kommt dies jedoch nur selten vor.¹⁵⁹

6. Vertikale Integration

Eine Wertsteigerung kann außerdem durch eine vertikale Integration erzielt werden. Dabei verbindet das Mutterunternehmen Geschäftseinheiten, die in der Wertkette an verschiedenen Positionen stehen, miteinander. Damit können zum Beispiel der Bestand reduziert und Materialverbrauch sowie Verschwendung begrenzt werden. In der Praxis kommt eine Wertsteigerung durch vertikale Integration nur selten vor, da die Stufen der Wertkette oft verschiedene Fertigkeiten benötigen. Ein gemeinsames Management lässt sich dadurch nur schwer umsetzen. Die entstehende Wertminderung ist hier meist höher als der Erfolg durch die vertikale Integration.¹⁶⁰

7. Teilen von Wissen und best practices

Das Mutterunternehmen kann durch das Teilen von Wissen und best practices zu einer Wertsteigerung einzelner Geschäftsbereiche beitragen. Unter „best practices“ können Techniken und Methoden, die sich in der Vergangenheit bereits bewährt haben, verstanden werden. Dies kann zum Beispiel umgesetzt werden, indem es einen Unternehmensbereich gibt, der die „best thinkings“ und die besten Tools geschäftsbereichsübergreifend findet sowie dokumentiert und das gesamte Wissen allen Mitarbeitern zur Verfügung stellt. Zu beachten ist dabei, dass es nur dann zu

¹⁵⁸ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 186f.

¹⁵⁹ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 187f.

¹⁶⁰ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 188f.

einer Wertsteigerung kommt, wenn durch das interne Lernen ein schnelleres und besseres Lernen stattfindet, als es mit unabhängigen Geschäftsbereichen möglich gewesen wäre. Oftmals lernen die Geschäftseinheiten jedoch erfolgreicher über externe Faktoren wie Wettbewerber, Kunden oder Berater, so dass es sich nicht lohnt, in den Bereich Wissensmanagement zu investieren.¹⁶¹

8. Entwickeln neuer Geschäftsbereiche

Eine Wertsteigerung kann außerdem stattfinden, wenn das Mutterunternehmen durch das Kombinieren von Ressourcen verschiedener Geschäftseinheiten neue Geschäftseinheiten entwickelt. Durch diesen Faktor wird zwar nur selten zu einer Wertsteigerung beigetragen, doch unter den richtigen Umständen kann das Entwickeln neuer Geschäftsbereiche einen großen Einfluss haben.¹⁶²

9. Risikomanagement

Weiter können im Mutterunternehmen einige Geschäftsbereiche zusammengestellt werden, die gemeinsam die allgemeinen Risiken und somit auch die Kosten für das Risikomanagement reduzieren. Das Verteilen von Risiko bzw. das Finden einer Balance durch das Stützen auf mehrere Beine kommt in Industrieunternehmen oft zum Einsatz, doch in den meisten Unternehmen trägt dies nicht zur Wertsteigerung bei. In effizienten Märkten ist es im Allgemeinen besser, das Risiko nicht über das Management, sondern über Shareholder zu verteilen. Diese können eine Balance erreichen, ohne dass sie einen Bereich führen müssen, in dem sie sich nicht voll und ganz auskennen. Des Weiteren stellen effiziente Märkte in der Regel alternative Wege zur Risikoreduzierung bereit, zum Beispiel durch finanztechnische Instrumente.¹⁶³

¹⁶¹ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 190f.

¹⁶² Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 191ff.

¹⁶³ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 193f.

4.1.3 IDENTIFIZIERUNG DER QUELLEN ZUR WERTSTEIGERUNG

Um die Quellen einer potenziellen Wertsteigerung zu identifizieren, können analytische Tools eingesetzt werden. Dabei ist zwischen zwei Arten der Analyse zu unterscheiden: Bottom-Up Analysen fokussieren die Bedürfnisse der verschiedenen Divisionen, während bei Top-Down Analysen der Fokus auf dem Einblick und den Möglichkeiten der Manager des Mutterunternehmens liegt.

Oft sind die Hauptquellen für eine Wertsteigerung offensichtlich, vor allem in integrierten Unternehmen mit geteilten Aktivitäten und zentralen Funktionen ist dies der Fall. Eine gründliche Analyse der Möglichkeiten kann dennoch hilfreich sein, da hierdurch auch bei der Lösung interner Probleme geholfen werden kann, zum Beispiel die Klärung der Aufgabenverteilung zwischen zusammenarbeitenden Bereichen.¹⁶⁴

Bottom-up Analyse

Die Bottom-up Analyse basiert darauf, dass jede Geschäftseinheit über Stärken und Schwächen sowie Chancen, die alleine nur schwer zu ergreifen sind, verfügt. Quellen der Wertsteigerung werden bei dieser Methode gefunden, indem die Schwächen und die Chancen des Geschäftsbereichs identifiziert werden, die mit Hilfe des Mutterunternehmens oder eines Schwesterunternehmens einfacher zu eliminieren bzw. aufzugreifen sind. Um Quellen der Wertsteigerung mit Hilfe der Bottom-up Analyse zu erkennen gibt es drei Wege.¹⁶⁵

Die erste Möglichkeit besteht darin, für den entsprechenden Geschäftsbereich eine Liste mit allen wichtigen Aufgaben seines Management Teams aufzustellen. Dabei soll es sich um Aufgaben zur Optimierung der Performance handeln, wobei der Fokus auf finanziellen Zielen liegt, wie zum Beispiel die Steigerung des Gewinns sowie die Marktposition. Solche Aufgaben sind beispielsweise die Optimierung einer Software oder die auf einer neuen Technologie basierende Entwicklung und der Start von neuen Produkten. Nicht in der Liste enthalten sind Alltagsaufgaben wie die fortlaufende Zufriedenstellung der Kundenbedürfnisse – es sei denn, dort ist eine erhebliche Besserung notwendig. Im Normalfall beinhaltet die Liste fünf bis zwölf Aufgaben, die

¹⁶⁴ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 219f.

¹⁶⁵ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 220.

im nächsten Schritt einzeln analysiert werden. Dabei muss beurteilt werden, ob die Manager der Geschäftseinheit der Aufgabe gewachsen sind oder ob sie Hilfe benötigen. Wenn sie die Aufgabe nicht alleine bewältigen können oder ohne Hilfe kein optimales Ergebnis erreichen würden, liegt eventuell eine Möglichkeit der Wertsteigerung vor. Entscheidend ist nun noch, ob die Manager des Mutterunternehmens die Fähigkeiten besitzen, bei dieser Aufgabe zu helfen. Nur dann kann von einer Quelle der Wertsteigerung gesprochen werden. Wichtig ist es hierbei, eine realistische Entscheidung zu treffen. Um die Situation korrekt zu beurteilen, kann es hilfreich sein, die betroffenen Führungspersonen der Geschäftseinheit einzubeziehen. Oft sehen diese selbst, ob sie Hilfe benötigen und begrüßen die Unterstützung. In den meisten Fällen stimmt die Ansicht des Mutterunternehmens mit der Meinung der Geschäftsbereichsmanager überein. Ist dies nicht der Fall, sollte das Problem klar dargelegt und ausführlich diskutiert werden. Wenn es zu keiner Meinungsübereinkunft kommt, liegt es an den Managern des Mutterunternehmens, unter Einbezug aller Faktoren eine entsprechende Entscheidung zu treffen.¹⁶⁶

Die zweite Möglichkeit der Bottom-up Analyse besteht darin, eine Liste der Fehler aufzustellen, welche die Manager des gleichen Bereichs in Wettbewerbsunternehmen begehen. Diese Fehler dienen als potenzielle Quellen der Wertsteigerung. Wenn die Manager des Mutterunternehmens vor diesen Fehlern gewarnt sind und wissen, wie diese vermieden werden können, kann dies zu einem erheblichen Wertzuwachs führen. Wichtig ist dabei, sich bei den Wettbewerbern auf Unternehmen aus einem ähnlichen Sektor zu fokussieren.¹⁶⁷

Der dritte Weg einer Bottom-up Analyse konzentriert sich auf konkurrierende Mutterunternehmen. Dabei wird untersucht, welches die Mutterunternehmen der Wettbewerber sind und wie diese den Geschäftseinheiten helfen. Da dies als Außenstehender schwer zu beurteilen ist, werden zum Beispiel ehemalige Mitarbeiter, erschienene Artikel, veröffentlichte Reden von Managern oder publizierte Fallstudien einbezogen. Diese können wichtige Informationen darüber liefern, in wieweit das Mutterunternehmen eine Geschäftseinheit unterstützt. Wird bei einem anderen Unternehmen eine Quelle der Wertsteigerung gefunden, kann diese als potenzielle

¹⁶⁶ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 221-224.

¹⁶⁷ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 224f.

eigene Quelle in Betracht gezogen werden. Haben viele Unternehmen im Markt kein Mutterunternehmen, ist das ein klares Zeichen dafür, dass in diesem Bereich eine Wertsteigerung durch das Mutterunternehmen nur schwer möglich ist. Wenn hingegen im Markt viele Unternehmen zu einem Mutterunternehmen gehören, kann von vorhandenem Potenzial einer Wertsteigerung ausgegangen werden.¹⁶⁸

Die Anzahl der Quellen für eine Wertsteigerung kann von Geschäftsbereich zu Geschäftsbereich variieren. Die Spannbreite liegt zwischen zwei bis drei und zehn oder mehr Quellen. Nur sehr selten kommt es vor, dass überhaupt keine Quellen der Wertsteigerung gefunden werden können.¹⁶⁹

Top-down Analyse

In die Top-down Analyse sind die Manager des Mutterunternehmens aktiv integriert. Dabei werden Quellen der Wertsteigerung aufgedeckt, die bei der Bottom-up Analyse übersehen wurden. Manchmal können erfahrene Manager Verbesserungspotenzial, das bei der Bottom-up Analyse nicht erfasst wurde, erkennen. Meistens identifiziert die Top-down Analyse die gleichen Quellen der Wertsteigerung, darüber hinaus jedoch fast immer auch zusätzliche Quellen. Im Rahmen der Top-down Analyse werden drei wesentliche Punkte überprüft. Diese werden nachfolgend genauer vorgestellt.¹⁷⁰

Ein zentrales Thema sind die Synergien zwischen den Geschäftseinheiten. In diesem Teil der Top-down Analyse werden die in Kapitel 4.1.1 „Wertsteigerung durch direkten Einfluss“ genannten Möglichkeiten für eine horizontale Wertsteigerung geprüft.¹⁷¹

Das Performance Management stellt den zweiten Aspekt der Top-down Analyse dar. Da der CEO genau weiß, welches Profitlevel für die jeweilige Geschäftseinheit die beste Performance darstellt, kann hier zusätzlicher Wert erzeugt werden. Dazu stellt der CEO sicher, dass die gesetzten Ziele der Divisionen hoch genug sind und die notwendigen Änderungen zur Erreichung der Ziele durchgeführt werden.¹⁷²

¹⁶⁸ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 225f.

¹⁶⁹ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 226.

¹⁷⁰ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 226f.

¹⁷¹ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 227.

¹⁷² Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 227.

Zuletzt spielt auch die Qualität der Mitarbeiter eine zentrale Rolle. Die Besetzung der Top-Stellen eines Geschäftsbereichs hat den größten Einfluss auf dessen Performance. Die Manager des Mutterunternehmens tragen zur Wertsteigerung bei, wenn sie dazu in der Lage sind, für jeden Geschäftsbereich geeignete, hochqualifizierte Mitarbeiter einzustellen und diese zu motivieren.¹⁷³

Zudem muss bei der Top-down Analyse beachtet werden, dass sie sehr leicht zu einem eigennützigem Unterfangen der Manager des Mutterunternehmens werden kann. Die Manager müssen ständig ihre eigene Existenz rechtfertigen, weshalb aus der Top-down Analyse oft mehrere Quellen der Wertsteigerung hervorgehen, die in der vorherigen Bottom-up Analyse nicht identifiziert wurden. Die zusätzlichen Quellen sollten daher sorgsam darauf geprüft werden, ob sie tatsächlich für den Erfolg der Geschäftseinheit von Bedeutung sind. Bei dieser Einschätzung können die Meinungen der Geschäftsbereichsleiter sehr hilfreich sein. Im Bereich Wissensmanagement ist zum Beispiel oft zu beobachten, dass Manager des Mutterunternehmens Synergieinitiativen starten möchten, die zwar auf dem Papier gut aussehen, am Ende jedoch mehr Arbeit als Erfolg verursachen.¹⁷⁴

Sortierung und Bewertung der Quellen

Als Ergebnis der beiden Analysen entsteht eine lange Liste mit identifizierten Quellen der Wertsteigerung. Teilweise sind diese Quellen für alle Divisionen relevant, teilweise betreffen sie nur einzelne Geschäftsbereiche. Die verschiedenen Punkte der Liste müssen nun sortiert, bewertet und zusammengefasst werden.¹⁷⁵

Zu Beginn werden die großen Quellen identifiziert, die mindestens die Hälfte der Geschäftseinheiten betreffen. Dabei kann die Zehn-Prozent-Regel zu Hilfe genommen werden. Diese betrachtet den Profit des letzten Jahres und legt zehn Prozent dessen als Hürde fest. Eine Quelle ist für den Großteil der Geschäftsbereiche relevant, wenn die Manager es innerhalb eines Jahres schaffen, den Profit durch den Fokus auf diese

¹⁷³ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 227f.

¹⁷⁴ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 228f.

¹⁷⁵ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 229.

Quelle um zehn Prozent zu steigern. Im Normalfall existieren mindestens eine und maximal sieben dieser Quellen.¹⁷⁶

Im zweiten Schritt gilt es zu entscheiden, wie viele der Zehn-Prozent-Quellen berücksichtigt werden sollen. Im Idealfall wird das Potential aller Quellen ausgeschöpft, jedoch gibt es oft Argumente, die dagegen sprechen. Gründe hierfür können sein, dass mit dem klaren Fokus auf weniger Quellen im Endeffekt mehr erreicht werden kann, weil das Managementteam des Mutterunternehmens nur begrenzte Ressourcen hat oder dass es in einer Division wichtigere Dinge gibt, auf die sich zunächst fokussiert werden sollte.¹⁷⁷

Nachdem die größeren Quellen der Wertsteigerung ausgewählt wurden, wird im letzten Schritt festgelegt, wie viele der kleineren Quellen berücksichtigt werden sollen. Dabei ist zu beachten, dass die Zeit der Manager die knappste Ressource des Unternehmens ist. Alles, was die Manager von den Zehn-Prozent-Quellen ablenkt, führt sehr wahrscheinlich dazu, dass die Aufwandskosten höher sind als die erzielte Wertsteigerung. Handelt es sich um einen sehr geringen Wertzuwachs, kann außerdem eine unbeabsichtigt entstehende Wertminderung den zusätzlichen Wert übersteigen. In der Praxis liegen jedoch oft Quellen der Wertsteigerung vor, die ohne Einbezug der Manager des Mutterunternehmens ausgeschöpft werden können und über ein geringes Risiko einer unbeabsichtigten Wertminderung verfügen. Drei Aussagen sollten für diese kleineren Quellen zutreffen:

- Die Wertsteigerung ist schwer zu bestreiten
- Die Aufwandskosten sind gering
- Das Risiko einer Wertminderung ist gering

Einige weitere Fragen können zusätzlich helfen zu entscheiden, ob eine Quelle berücksichtigt werden sollte oder nicht. Dies könnte zum Beispiel die Frage sein, ob die Aktivität die Manager von Wichtigerem abhalten könnte.¹⁷⁸

¹⁷⁶ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 229f.

¹⁷⁷ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 230.

¹⁷⁸ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 229-232.

Nachdem die zu fokussierenden Quellen ausgewählt wurden, müssen diese zusammengefasst dargestellt werden. Dafür gibt es zwei Möglichkeiten: Die Darstellung in einer Werte-Treppe oder in einer Werte-Tabelle.¹⁷⁹

Werte-Treppe:

Eine Werte-Treppe kann für jede Geschäftseinheit erstellt werden. Darin werden die Quellen der Wertsteigerung mit den Hauptaufgaben der Division verbunden. Die Stufen stehen für die Hauptaufgaben, die Höhe der Stufen gibt die Auswirkung auf den Wert, in Form des Cash Flows, an. Abbildung 15 zeigt eine exemplarische Werte-Treppe.¹⁸⁰

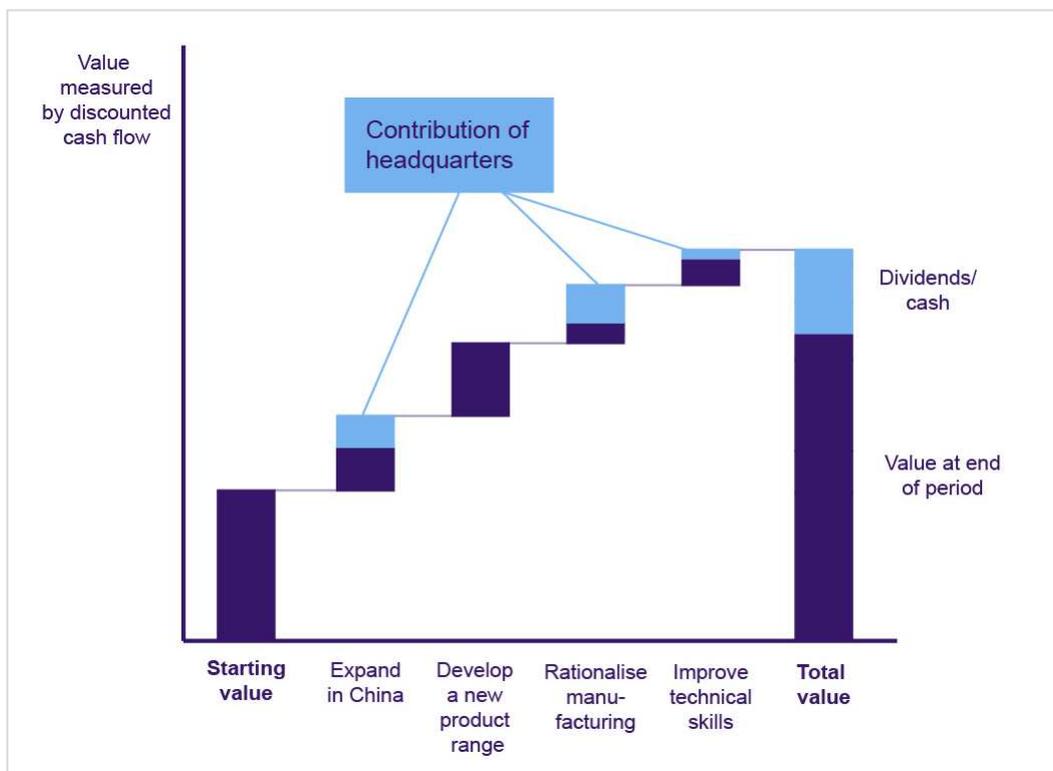


Abbildung 15: Exemplarische Werte-Treppe¹⁸¹

Die Treppe startet mit dem voraussichtlichen Kapitalwert der Division. Jede Stufe erhöht diesen Wert, wobei in Form einer Schattierung der Wert, den die Manager des Mutterunternehmens aktiv eingebracht haben, dargestellt werden kann. Die Werte-

¹⁷⁹ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 232-234.

¹⁸⁰ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S.232f.

¹⁸¹ Eigene Darstellung nach Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 233.

Treppe kann den Managern dabei helfen, sich auf die Aktivitäten zu fokussieren, die die höchste Wertsteigerung bringen.¹⁸²

Werte-Tabelle:

Eine weitere Möglichkeit, die Quellen der Wertsteigerung zusammenfassend darzustellen, ist die Werte-Tabelle. Hier werden die wichtigsten Quellen der Wertsteigerung, also die Zehn-Prozent-Quellen, sowie die Hauptfunktionen des Mutterunternehmens betrachtet. In der ersten Spalte wird eingetragen, was die Funktionen tun müssen, damit ein zusätzlicher Wert entsteht. In den Zellen kann ein Text, der die Rollen der Funktionen erklärt oder die Höhe des Aufwands der Funktion visuell dargestellt werden, wie es in Tabelle 2 beispielhaft zu erkennen ist.¹⁸³

Major sources of group-wide added value	CEO	Legal	IS	Finance	Technology	HR	Marketing	Lean	Risk
Continuous improvement using Lean methodologies	*			*		**		***	
Acquisitions	***	**	*	**	*	**	*	**	*
Market development especially in the chemical industries	*	*					*		
Performance stretch and incentives	***		*	**	**	*		***	
Help restructure/integrate/rationalise footprint and rationalise product range	***	**	**	**	***	**	**	**	*

Key: Three stars = major role. No stars = no role.

Tabelle 2: Exemplarische Werte-Tabelle¹⁸⁴

¹⁸² Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 232ff.

¹⁸³ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 234.

¹⁸⁴ Eigene Darstellung nach Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 235.

Meistens wird für eine Quelle der Beitrag verschiedener Funktionen benötigt. Hier hilft die Tabelle bei der Koordination. Darüber hinaus kann anhand der Tabelle die Verbindung zwischen verschiedenen Funktionen verdeutlicht werden.¹⁸⁵

4.2 PRAXISBEISPIELE

Im Folgenden wird die in Kapitel 4.1 beschriebene „added value logic“ auf zwei Beispiele angewendet.

Dabei werden die ausgewählten Start-ups im ersten Schritt auf vertikale sowie horizontale Quellen der Wertsteigerung untersucht. Das Vorgehen zur Identifizierung dieser Quellen im Unternehmen wurde im vorherigen Unterkapitel (Kapitel 4.1.3 Identifizierung der Quellen zur Wertsteigerung) beschrieben. Da es als Außenstehender nicht möglich ist, eine umfassende Bottom-up Analyse oder Top-down Analyse zur Identifizierung möglicher Quellen der Wertsteigerung durchzuführen, werden im Folgenden zum größten Teil Quellen aufgezeigt, die vermutlich bereits vom Medienunternehmen erkannt und ausgeschöpft wurden. Dabei stützt sich diese Arbeit auf erhältliche Materialien wie Artikel aus Zeitungen und Onlineplattformen, Reden von Managern oder Pressemitteilungen. Die dargestellten Quellen haben daher nicht den Anspruch auf Vollständigkeit oder Richtigkeit.

Im zweiten Schritt werden die Quellen hinsichtlich der Höhe ihrer Wertsteigerung beurteilt. Die Bewertung erfolgt dabei explizit nach dem vorliegenden und angenommenen Fall.

4.2.1 BEISPIEL REISEPORTAL „DAYDREAMS“

Daydreams.de ist ein Onlineportal für Kurzreisen in Europa, dessen Prinzip „auf der unterschiedlichen Auslastung von Hotelkapazitäten und deren cleveren Ausnutzung“¹⁸⁶ beruht. Kunden erhalten bei daydreams die Übernachtung in einem Hotel gratis und zahlen lediglich die Verpflegung in Form von Frühstück und Abendessen. Im Vergleich zu einer normalen Buchung des Hotels ist dank diesem Prinzip eine Ersparnis von bis zu 60 Prozent möglich.¹⁸⁷

¹⁸⁵ Vgl. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 234f.

¹⁸⁶ FTM Freizeit- und Trendmarketing GmbH & Co.KG, 2016.

¹⁸⁷ Vgl. FTM Freizeit- und Trendmarketing GmbH & Co. KG, 2016.

Im Januar 2007 beteiligte sich BurdaDirect mit 70 Prozent an daydreams.¹⁸⁸ Als Tochterunternehmen des Medienkonzerns Hubert Burda Media bietet BurdaDirect Full-Service-Dienstleistungen in den Bereichen Vertrieb, Marketing und E-Commerce an. Das Leistungsangebot umfasst dabei Abo Services, Commerce Services sowie IT Services, wie Abbildung 16 zeigt.¹⁸⁹

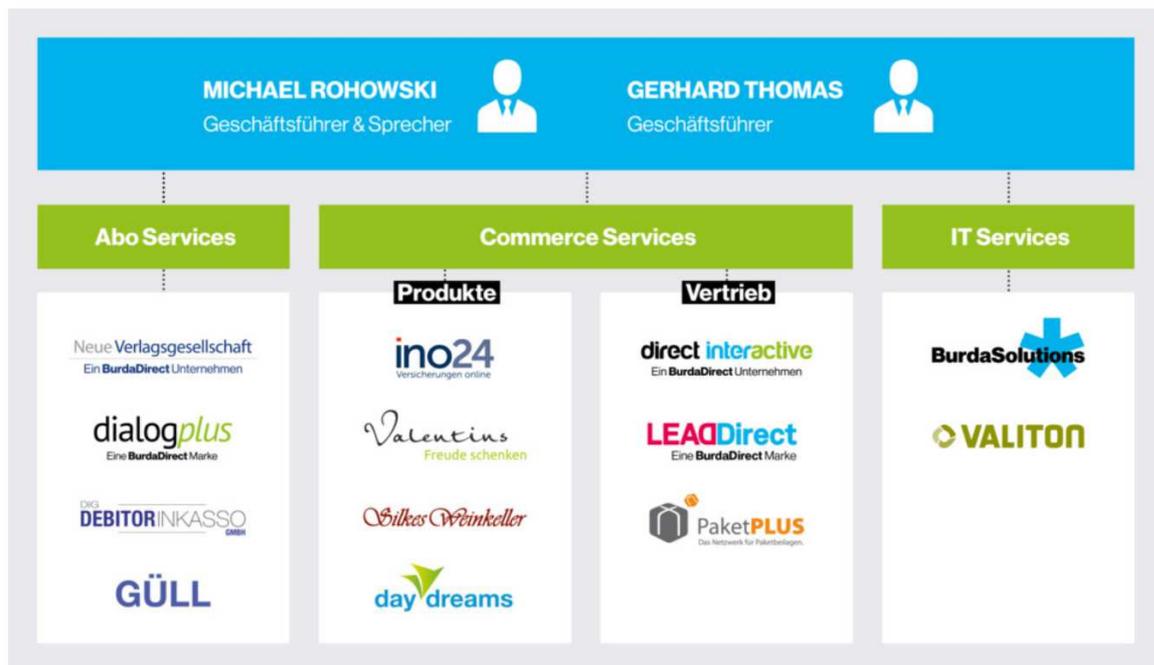


Abbildung 16: Struktur der BurdaDirect Gruppe¹⁹⁰

Im Folgenden werden mögliche Quellen der Wertsteigerung innerhalb des Start-ups daydreams durch die Beteiligung von BurdaDirect erläutert.

Wertsteigerung durch Expertise

Eine Möglichkeit der horizontalen sowie der vertikalen Wertsteigerung stellt für daydreams das Einbringen von Expertise durch das Medienunternehmen dar. Dem Konzern Hubert Burda Media gehören viele verschiedene Geschäftsbereiche und Beteiligungen, darunter einige im Reisesektor, zum Beispiel holidaycheck.de. Daraus resultiert ein hoher Grad an Erfahrung im Reisebereich, wodurch BurdaDirect bereits vorhandenes Wissen in das Portal daydreams einbringen kann, welches das Start-up

¹⁸⁸ Vgl. marketing-BÖRSE GmbH, 2007.

¹⁸⁹ Vgl. Burda Direkt Services GmbH, o.J.

¹⁹⁰ Burda Direkt Services GmbH, o.J.

selbst nicht aufweisen kann.¹⁹¹ Ein Beispiel hierfür stellt der Relaunch von daydreams.de im Jahr 2014 dar. Dabei wurden Kundenprozesse optimiert, um die Serviceorientierung gegenüber dem Kunden zu steigern.¹⁹²

Hier kann davon ausgegangen werden, dass die Erfahrung sowie das Wissen, das innerhalb von Hubert Burda Media vorhanden ist, in das Projekt mit eingeflossen sind.

Wertsteigerung durch „One Face to the Customer“

Durch das Umsetzen von „One Face to the Customer“ kann eine horizontale Wertsteigerung stattfinden. Dies ist bei daydreams möglich, wenn die verschiedenen Geschäftsbereiche im Reisesektor von Hubert Burda Media über gleiche Kunden im B2B-Bereich verfügen. Die Geschäftsbeziehung zu diesen Kunden könnte für alle entsprechenden Geschäftsbereiche gemeinsam gepflegt werden. Wenn die Kunden das gemeinsame Management schätzen, kann dies zu einer Wertsteigerung führen. Weiter können daraus bessere Konditionen und Angebote resultieren, zum Beispiel bei Kooperationen mit Reiseveranstaltern oder Anbietern für Online-Werbung.

Wertsteigerung durch Economies of Scale

Auch durch Economies of Scale kann eine horizontale Wertsteigerung erreicht werden. Allgemeine Beiträge zum Thema Reisen können zum Beispiel von den verschiedenen Reiseportalen, an denen Hubert Burda Media beteiligt ist, genutzt werden und müssen dabei nur einmal erstellt werden.

Wertsteigerung durch das Entwickeln von neuen Geschäftsbereichen

Indem ein neuer Geschäftsbereich entwickelt wird, kann eine horizontale Wertsteigerung stattfinden. Im Jahr 2014 wurde für daydreams ein Printableger entwickelt. Da Hubert Burda Media sehr stark im Zeitschriftengeschäft ist, verfügte der Mutterkonzern hier über die nötige Erfahrung sowie die Möglichkeiten, das Magazin

¹⁹¹ Vgl. Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft, 2016.

¹⁹² Vgl. Burda Direkt Services GmbH, 2014.

zu starten.¹⁹³ Es kann davon ausgegangen werden, dass dies eine Wertsteigerung zur Folge hatte.

Darüber hinaus sind hier Economies of Scale als eine Quelle der Wertsteigerung zu sehen, da Hubert Burda Media sehr viele weitere Zeitschriften und Magazine herausgibt.

Wertsteigerung durch geteilte Ressourcen

Weiter kann durch das Teilen von Ressourcen zu einer vertikalen Wertsteigerung beigetragen werden. Burda direct interactive, ein BurdaDirect Unternehmen, bietet als Full-Service-Agentur Multichannel Marketing an. Auf der Agentur-Website wird daydreams neben einigen weiteren Unternehmen von Hubert Burda Media als Kunde von Burda direct interactive aufgeführt.¹⁹⁴ Demnach findet hier eine gemeinsame Nutzung der Ressource statt. Auch in diesem Fall begründet sich die Wertsteigerung in der jahrelangen Erfahrung und dem Wissen des Medienunternehmens, über das daydreams als Start-up alleine nicht verfügt.

Wertsteigerung durch Strategie

Auch durch eine Änderung der Strategie mit Hilfe des Medienunternehmens kann eine vertikale Wertsteigerung erreicht werden. Für daydreams könnte dies im Hinblick auf den Relaunch der Website im Jahr 2014 zutreffen. Dabei wurde die thematische Ausrichtung des Portals um Themen wie beispielsweise neue Reisetrends erweitert. Seitdem bietet das Reiseportal auch Slow Tourismus-Angebote in Deutschland als Kontrast zum Massentourismus an.¹⁹⁵ Hier liegt die Vermutung nahe, dass diese Änderung der Strategie auf den Einfluss des Mutterkonzerns zurückzuführen ist.

¹⁹³ Vgl. Burda Direkt Services GmbH, 2014.

¹⁹⁴ Vgl. Burda Direct interactive GmbH, o.J.

¹⁹⁵ Vgl. Burda Direkt Services GmbH, 2014.

Im Folgenden soll nun versucht werden, die Höhe der Wertsteigerung für die genannten Quellen einzuschätzen. Dazu wird für jede Quelle eine Punktzahl zwischen eins und sechs vergeben (siehe Tabelle 3), wobei die Punktzahl sechs die höchste Wertsteigerung bedeutet.

Quelle der Wertsteigerung	Aktivität	Wertung
Expertise	Optimierung von Kundenprozessen	6
Entwickeln von neuen Geschäftsbereichen	Printableger für daydreams	5
Strategie	Erweiterung der thematischen Ausrichtung	5
One face to the Customer	Gemeinsames Kundenmanagement im B2B-Bereich	4
Geteilte Ressourcen	Nutzen der Dienstleistungen von Burda direct interactive	2
Economies of Scale	Mehrfachnutzung von Beiträgen	1
Economies of Scale	Printableger für daydreams	1

Legende:
 6 = strategisch/hoch, 5 = strategisch/gering;
 4 = operativ - kundenbezogen/hoch, 3 = operativ - kundenbezogen/niedrig;
 2 = rein operativ/hoch, 1 = rein operativ/niedrig

Tabelle 3: Wertung der Quellen zur Wertsteigerung von daydreams (Eigene Darstellung)

Die höchste Wertsteigerung kann vermutlich durch die Optimierung von Kundenprozessen mit Hilfe der Expertise des Medienunternehmens erreicht werden. Dieser Quelle wurde die Punktzahl sechs zugeordnet.

Dies begründet sich darin, dass der Kunde mit seinen Wünschen und Ansprüchen gegenüber einem Online-Shop letztendlich über dessen gesamten Erfolg bestimmt. Beispielsweise stellt die Optimierung von Checkout-Prozessen einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Online-Shops dar, denn daraus können geringere Abbruchquoten und somit höhere Konversionsraten erzielt werden.¹⁹⁶ Nach einer Studie des Beratungs- und Forschungsinstituts ibi research sehen 80 Prozent der befragten Online-Händler mögliche Ertragspotenziale in der Checkout-Optimierung.¹⁹⁷ Bei der

¹⁹⁶ Vgl. ibi research an der Universität Regensburg GmbH, 2015, S. 2.

¹⁹⁷ Vgl. ibi research an der Universität Regensburg GmbH, 2015, S.14.

Bewertung dieser Aktivität wurde angenommen, dass eine sehr umfassende Optimierung von Kundenprozessen stattgefunden hat, woraus ein hoher Wertzuwachs resultiert.

Das Entwickeln eines neuen Geschäftsbereichs in Form eines Printablegers für daydreams wird mit fünf Punkten bewertet. Da Clubmitglieder von daydreams das Magazin kostenlos erhalten, ergibt sich daraus in erster Linie ein Beitrag zur Kundenbindung und Kundenzufriedenheit. Von Nicht-Mitgliedern kann das Magazin zum Preis von einem Euro käuflich erworben werden.¹⁹⁸

Die Erweiterung der thematischen Ausrichtung, hervorgehend aus einer Strategieverbesserung durch das Medienunternehmen, erhält ebenfalls fünf Punkte. Dies begründet sich darin, dass ein Thema wie Slow-Tourismus Angebote zwar ein aktueller Trend ist, die Größe der Zielgruppe jedoch nur schwer definiert werden kann. In diesem Beispiel wird davon ausgegangen, dass lediglich eine relativ kleine Anzahl der Besucher von daydreams durch diese Angebote angesprochen werden.

Das gemeinsame Kundenmanagement im B2B-Bereich im Sinne einer One Face to the Customer Strategie wird mit vier Punkten bewertet. Das gemeinsame Kundenmanagement dient vor allem der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit im B2B-Bereich. Es können außerdem Kostenersparnisse durch bessere Angebote erreicht werden. Dennoch wird der Wertzuwachs dieser Aktivität niedriger eingeschätzt als zum Beispiel das Optimieren von Kundenprozessen, da der Kunde im B2C-Bereich als weitaus bedeutenderer Faktor angesehen wird.

Mit zwei Punkten wird das Nutzen der Dienstleistungen von Burda direct interactive im Kontext der gemeinsamen Ressourcennutzung bewertet. Hier spielen die Erfahrung und das Wissen des Medienunternehmens eine entscheidende Rolle für die Wertsteigerung.

Dem Mehrfachnutzen von Beiträgen, also dem Nutzen von Economies of Scale wurde nur ein Punkt zugeordnet, da es zwar eine Wertsteigerung bringen kann, aber die

¹⁹⁸Vgl. FTM Freizeit- und Trendmarketing GmbH & Co. KG, o.J.

Frage aufkommt, in welchem Ausmaß Beiträge mehrfach genutzt werden können. Hierbei wird davon ausgegangen, dass die Mehrfachnutzung der Beiträge im Vergleich zu den anderen Aktivitäten einen geringeren Wertzuwachs liefert.

Auch der Wertsteigerung durch Economies of Scale aufgrund des Printablegers für daydreams wurde die Punktzahl eins zugeordnet, da hier die Wertsteigerung maßgeblich von der Auflage des Magazins abhängt. Diese ist mit 75.000 gedruckten Exemplaren als eher gering einzustufen.¹⁹⁹

Abbildung 17 veranschaulicht die Auswirkungen der einzelnen Aktivitäten in einer Werte-Treppe. Dabei wird aufgezeigt, inwieweit das Medienunternehmen aktiv zu der Wertsteigerung der einzelnen Aktivitäten beiträgt. Während für das Optimieren von Kundenprozessen sowie für die Entwicklung eines Printablegers für daydreams ein hoher aktiver Beitrag des Medienunternehmens gefordert wird, können die anderen Aktivitäten weitestgehend selbstständig durch das Start-up ausgeführt werden.

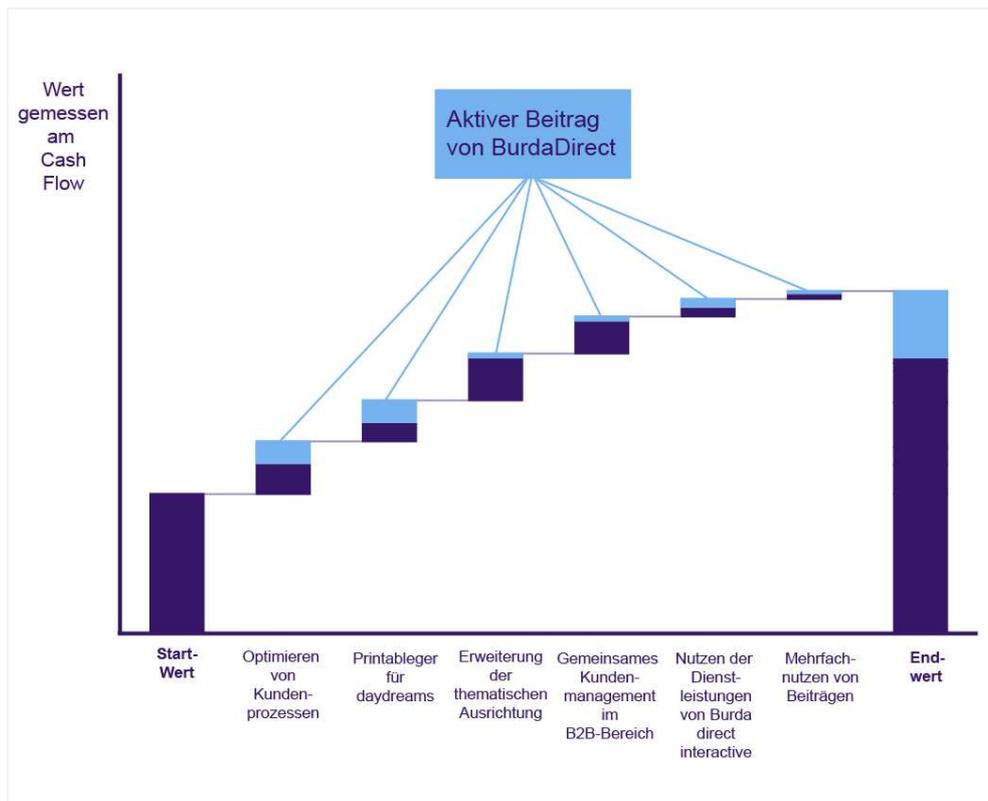


Abbildung 17: Werte-Treppe für daydreams²⁰⁰

¹⁹⁹ Vgl. Trantow, 2014.

²⁰⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S.233.

4.2.2 BEISPIEL ONLINE-SHOP „FLACONI.DE“

Flaconi ist ein Online-Shop für Marken-Parfum, Pflegeprodukte sowie Make-up. Das Start-up wurde im Jahr 2011 gegründet und versteht sich selbst als Premium Shop mit Fokus auf erstklassigem Design.²⁰¹

Im Jahr 2012 beteiligte sich die SevenVentures GmbH, ein Tochterunternehmen der ProSiebenSat.1 Media SE, an Flaconi.²⁰² Im Jahr 2015 wurde bei der ProSiebenSat.1 Media SE eine neue Gesellschaft für den Bereich E-Commerce gegründet. Die 7Commerce GmbH bündelt alle strategischen Investments der ProSiebenSat.1 Media SE in diesem Segment. Die Beteiligung an Flaconi ging in diesem Zuge an die 7Commerce GmbH über und gleichzeitig wurde das Start-up komplett übernommen.²⁰³ Die 7Commerce GmbH „soll den jungen Unternehmen helfen, weiter zu wachsen und sich als starker Player im Markt zu positionieren“²⁰⁴. Dazu gliedert sich das Portfolio des Unternehmens in sieben Cluster, wie Abbildung 18 zeigt. Diese sollen Synergien ermöglichen sowie den Austausch zwischen den Beteiligungen unterstützen.²⁰⁵



Abbildung 18: Portfolio der 7Commerce GmbH²⁰⁶

²⁰¹ Vgl. Flaconi GmbH, o.J.

²⁰² Vgl. Räth, 2013.

²⁰³ Vgl. Hüsing, 2015.

²⁰⁴ ProSiebenSat.1 Commerce GmbH, o.J.

²⁰⁵ Vgl. ProSiebenSat.1 Commerce GmbH, o.J.

²⁰⁶ ProSiebenSat.1 Commerce GmbH, o.J.

Im Folgenden werden mögliche Quellen der Wertsteigerung innerhalb des Start-ups Flaconi durch die Beteiligung der 7Commerce GmbH erläutert.

Wertsteigerung durch finanztechnische Maßnahmen

Eine Wertsteigerung kann durch das Einbringen von Kapital und finanziellen Mitteln erfolgen. Durch die vollständige Übernahme von Flaconi durch die ProSiebenSat.1 Media SE ist es nicht mehr nötig, nach weiteren Investoren zu suchen. Durch das eingebrachte Budget des Medienunternehmens können die Gründer, welche nach der Übernahme weiterhin als Geschäftsführer des Start-ups tätig sind, ihre langfristige Vision verfolgen.²⁰⁷

Wertsteigerung durch Personalentscheidungen

Weiter kann ein Wertzuwachs durch eine Personalentscheidung entstehen. Die beiden Gründer von Flaconi sind zwar auch nach der Übernahme durch das Medienunternehmen noch als Geschäftsführer des Start-ups tätig, jedoch wurde ihnen von ProSiebenSat.1 Media SE ein weiterer Geschäftsführer unterstützend zur Seite gestellt. Dieser soll dem Start-up dabei helfen, in Nachbarländer zu expandieren.²⁰⁸

Wertsteigerung durch Expertise

Auch durch Expertise kann die 7Commerce GmbH einen Wertbeitrag für Flaconi leisten. Im Zentrum der 7Commerce GmbH steht die Weitergabe von Know-How. Flaconi kann sich als Start-up alleine nicht für jeden Kompetenzbereich einen Experten leisten, doch über das Medienunternehmen stehen zahlreiche Experten zur Verfügung, auf die das Start-up zugreifen kann.²⁰⁹

²⁰⁷ Vgl. Loeffler, 2016.

²⁰⁸ Vgl. Loeffler, 2016.

²⁰⁹ Vgl. Heimlich, 2015.

Wertsteigerung durch Technologie

Durch das zur Verfügung stellen von ausgereiften Technologien durch die ProSiebenSat.1 Media SE kann ebenso eine Wertsteigerung von Flaconi erreicht werden. Zum einen kann hierzu die TV-Werbung gezählt werden, die Flaconi auf verschiedenen Sendern der Gruppe in einem Ausmaß, das ohne die Beteiligung des Medienunternehmens finanziell nicht möglich wäre, schalten kann.²¹⁰ Weiter wurde der „Flaconi Lifestyle Club“ entwickelt, eine Dauerwerbesendung, die jeden Samstag auf dem Sender SIXX läuft.²¹¹ Eine bekannte Bloggerin moderiert die Werbesendung, in der zum Beispiel Produkte vorgestellt oder Tipps für die Anwendung von Pflegeprodukten und Make-up gegeben werden. Alle Produkte, die in der Sendung gezeigt werden, sind auf flaconi.de erhältlich. Für den Flaconi Lifestyle Club gibt es eine eigene Unterseite auf der Website von SIXX, auf welcher die Sendungen auch im Nachhinein angeschaut werden können.²¹²

Wertsteigerung durch best practices / Wissensmanagement

Eine Wertsteigerung kann auch durch das Wissensmanagement der 7Commerce GmbH entstehen. Das Medienunternehmen legt sehr viel Wert darauf, dass Synergien zwischen den Beteiligungen möglich sind. So hält das Medienunternehmen Beteiligungen an Unternehmen mit verschiedenen Fragestellungen, die dennoch relativ einfach miteinander verglichen werden können. Operative Teammitglieder mit analytischer Erfahrung sollen den Austausch zwischen den Beteiligungen fördern. Daher findet in regelmäßigen Abständen eine offene Kommunikation statt. Einem Start-up wie Flaconi wird es so ermöglicht, auch auf andere Geschäftsmodelle zu blicken und von diesen zu lernen.

Weiter stellt das Medienunternehmen Schulungs- und Coachingmöglichkeiten für die Mitarbeiter zur Verfügung. Diese Fortbildungsmaßnahmen tragen stark zur Mitarbeiterbindung bei und wären ohne die Beteiligung nicht möglich.²¹³

²¹⁰ Vgl. Loeffler, 2016.

²¹¹ Vgl. Vieser, 2015.

²¹² Vgl. SevenVentures GmbH, o.J.

²¹³ Vgl. Heimlich, 2015.

Im Folgenden soll nun auch für dieses Beispiel versucht werden, die Höhe der Wertsteigerung für die genannten Quellen der Wertsteigerung einzuschätzen. Dazu wird, analog zum Beispiel daydreams.de, für jede Quelle eine Punktzahl zwischen eins und sechs vergeben (siehe Tabelle 4), wobei die Punktzahl sechs die höchste Wertsteigerung bedeutet.

Quelle der Wertsteigerung	Aktivität	Wertung
Personalentscheidungen	Einsatz eines weiteren Geschäftsführers	6
Expertise	Weitergabe von Know-How durch Experten	5
Technologie	Schalten von TV-Werbung + Dauerwerbesendung	4
Finanztechnische Maßnahmen	Zur Verfügung stellen von Budget	2
Wissensmanagement	Fördern des Austausches durch operative Mitarbeiter	1

Legende:
 6 = strategisch/hoch, 5 = strategisch/gering;
 4 = operativ - kundenbezogen/hoch, 3 = operativ - kundenbezogen/niedrig;
 2 = rein operativ/hoch, 1 = rein operativ/niedrig

Tabelle 4: Wertung der Quellen zur Wertsteigerung von Flaconi (Eigene Darstellung)

Die höchste Wertsteigerung kommt der Personalentscheidung, dem Gründerteam einen weiteren Geschäftsführer zur Seite zu stellen, zu. Diese Aktivität erhält die Punktzahl sechs. Da der neue Geschäftsführer vor allem für das Expandieren in Nachbarländer eingesetzt wird, wurde dieser Aktivität die höchste Wertsteigerung zugeordnet.

Mit fünf Punkten wird die Weitergabe von Know-How durch Experten der 7Commerce GmbH an Flaconi bewertet. Da die Experten der 7Commerce GmbH aufgrund der weiteren Beteiligungen Erfahrungen aufweisen können, über die das Start-up selbst nicht verfügt, kann hier ein Wertzuwachs stattfinden.

Das Schalten von TV-Werbung und einer Dauerwerbesendung durch das Medienunternehmen wird mit der Punktzahl vier bewertet, da mit TV-Werbung sehr viele potenzielle Kunden erreicht und der Bekanntheitsgrad stark gesteigert werden

kann. Durch das heute vermehrt mobil genutzte Internet wird zudem die Werbewirkung von Fernsehwerbung gestärkt.²¹⁴

Der Wertzuwachs durch das Budget der 7Commerce GmbH wird mit zwei Punkten bewertet. Beispielsweise konnte Flaconi nach der Übernahme durch die ProSiebenSat.1 Media SE ein neues Shopsystem entwickeln. Durch ein vorhandenes Budget erhält das Start-up die Möglichkeit, den Online-Shop ständig zu verbessern und an die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden anzupassen.

Das Wissensmanagement kann vermutlich am wenigsten zu einem Wertzuwachs beitragen und wurde daher am niedrigsten mit nur einem Punkt bewertet. Zwar kann es sehr hilfreich sein, sich mit anderen Start-ups auszutauschen und von diesen zu lernen, jedoch lernt das Start-up auch selbstständig durch andere Faktoren wie Kunden oder Wettbewerber und hat zudem Zugriff auf erfahrene Experten der 7Commerce GmbH, weshalb diese Aktivität vergleichsweise gering eingestuft wurde.

Abbildung 19 veranschaulicht die Auswirkungen der einzelnen Aktivitäten in einer Werte-Treppe. Während der Einsatz eines neuen Geschäftsführers sowie die Weitergabe von Know-How nur durch den Beitrag des Medienunternehmens ausgeführt werden, können die anderen Aktivitäten teilweise selbstständig durch das Start-up umgesetzt werden.

²¹⁴ Vgl. Vieser, 2015.

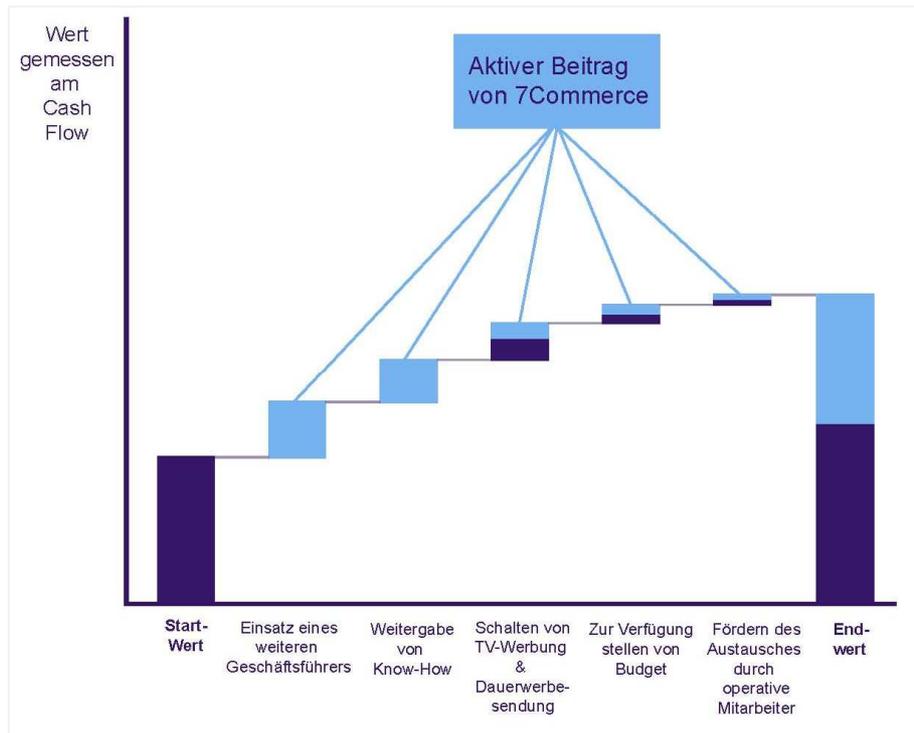


Abbildung 19: Werte-Treppe für Flacon²¹⁵

4.3 GEGENÜBERSTELLUNG DER ALLGEMEINEN ERFOLGSFAKTOREN UND DER ERFOLGSFAKTOREN EINER BETEILIGUNG VON MEDIENUNTERNEHMEN

Stellt man die in Kapitel 3 definierten allgemeinen Erfolgsfaktoren von Start-ups den Erfolgsfaktoren einer Beteiligung von Medienunternehmen gegenüber, so können zunächst einige Überschneidungen festgestellt werden. Beispielsweise ist die Strategie ein allgemeiner Erfolgsaspekt für Start-ups, kann gleichzeitig aber auch eine Quelle der Wertsteigerung sein. Ähnlich verhält es sich mit dem Faktor Netzwerke. Dieser ist ein wichtiger allgemeiner Erfolgsfaktor für Start-ups und auch kann eine Quelle der Wertsteigerung in den Beziehungen des Medienunternehmens liegen. Demnach kann ein Start-up einiges, das durch eine Beteiligung von Medienunternehmen erreicht werden kann, auch eigenständig erreichen. Eine Beteiligung mit dem Ziel der Wertsteigerung ist also nicht immer sinnvoll, sondern nur dann, wenn das Start-up Defizite in bestimmten Bereichen aufweist. Verfügt das Medienunternehmen über die entsprechenden Fähigkeiten, können diese Lücken durch die Beteiligung geschlossen werden. Voraussetzung für eine wertsteigernde und

²¹⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, 2014, S. 233.

damit erfolgreiche Beteiligung von Medienunternehmen an Start-ups ist also, dass das Medienunternehmen die Fähigkeit besitzt, einen Wertzuwachs zu schaffen, den das Start-up aufgrund von Defiziten in bestimmten Bereichen eigenständig nicht erreichen würde.

Hilfreich kann es hierbei sein, wenn das Medienunternehmen über weitere Geschäftsfelder in dem gleichen oder einem ähnlichen Bereich verfügt. So können Synergien geschaffen werden und die Erfahrungswerte der anderen Geschäftsbereiche in das Start-up einfließen.²¹⁶

²¹⁶ Vgl. Heimlich, 2015.

5 SCHLUSSBETRACHTUNG

Im Folgenden werden die wesentlichen Erkenntnisse dieser Abschlussarbeit noch einmal zusammenfassend dargestellt und ein Ausblick auf weitere Entwicklungen gegeben.

5.1 ZUSAMMENFASSUNG

Es lässt sich feststellen, dass der Erfolg eines Start-ups immer von vielen verschiedenen Faktoren abhängig ist, die sich teilweise sogar gegenseitig beeinflussen.

Allgemeine Erfolgsfaktoren von Start-ups sind zum Beispiel Gründercharakteristika und Teamcharakteristika. Ein „Gründertyp“ zeichnet sich durch bestimmte persönliche sowie fachliche und unternehmerische Kompetenzen aus. Defizite in einem bestimmten Bereich können durch die Gründung im Team ausgeglichen werden, wenn der Partner über die fehlenden Kompetenzen verfügt. Allgemein ist es bei der Gründung im Team hilfreich, wenn sich die Persönlichkeiten ergänzen.

Weitere Erfolgsfaktoren sind unter anderem das Geschäftsmodell sowie das Umfeld des Start-ups.

Verschiedene Aspekte können die strategische Beteiligung von Medienunternehmen an Start-ups erfolgreich oder erfolglos machen. Wenn es dem Medienunternehmen gelingt, einen Wertzuwachs zu schaffen, den das Start-up alleine nicht erreicht hätte, kann von einer erfolgreichen Beteiligung gesprochen werden.

Quellen der Wertsteigerung können zum einem aus dem direkten Einfluss des Mutterunternehmens stammen, zum Beispiel aus der Expertise des Medienunternehmens. Zum anderen kann ein Wertzuwachs aus der Koordination zwischen den Geschäftsbereichen entstehen, zum Beispiel durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen.

Um Quellen der Wertsteigerung zu identifizieren, gibt es zwei Möglichkeiten: Die Bottom-Up Analyse sowie die Top-Down Analyse. Während die Bottom-Up Analyse die Manager der Geschäftsbereiche aktiv mit einbezieht, fokussiert sich die Top-Down Analyse zunächst auf das Führungspersonal des Mutterunternehmens.

5.2 FAZIT

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sowohl die potenziell allgemeingültigen Erfolgsfaktoren eines Start-ups als auch die Erfolgsfaktoren der Beteiligung von Medienunternehmen sehr vielfältig sind. Darüber hinaus findet eine gegenseitige Beeinflussung der Aspekte statt. Wenn zum Beispiel das Start-up selbst über einen Gründer mit sehr umfassender Expertise verfügt, wird es schwer sein, durch das Medienunternehmen eine Wertsteigerung durch Expertise zu erreichen. Ob und welche Quellen der Wertsteigerung identifiziert werden können, ist von Start-up zu Start-up sehr unterschiedlich, wie die beiden in dieser Arbeit vorgestellten Beispiele zeigen. Damit die Beteiligung eines Medienunternehmens an einem Start-up zu einer erfolgreichen Wertsteigerung führt, müssen einige Voraussetzungen erfüllt werden. Zum Erfolg trägt es maßgeblich bei, wenn das Medienunternehmen über weitere Geschäftsbereiche in gleichen oder ähnlichen Segmenten verfügt. So können Synergien geschaffen werden und die Geschäftsbereiche können voneinander profitieren.

Aus Sicht der Start-up-Unternehmen bieten Beteiligungen die Chance, nicht nur von finanziellen Mitteln, sondern auch von der Erfahrung des Medienunternehmens zu profitieren. Je nachdem, welche Voraussetzungen ein Start-up bereits mitbringt, kann eine Beteiligung entscheidend zum Erfolg beitragen.

5.3 AUSBLICK

Betrachtet man die Entwicklungen der letzten Jahre, so können auch für die Zukunft weitere Beteiligungen an Start-ups erwartet werden.

ProSiebenSat.1 Media SE gründete beispielsweise 2015 eine eigene Gesellschaft nur für strategische Beteiligungen im E-Commerce. Hier wurde 2015 der Mehrheitserwerb an Flaconi und Amorelie umgesetzt und die Anteile an Preis24.de aufgestockt. Weiter

hat sich ProSiebenSat.1 Media SE im Juni 2015 zu 80 Prozent am Verbraucherportal Verivox beteiligt.²¹⁷

Claas van Delden, Geschäftsführer der 7Commere GmbH, gab in einem Interview mit der INTERNET WORLD Business zudem an, dass der Bereich der strategischen Beteiligungen von ProSiebenSat.1 Media SE in Zukunft noch weiter ausgebaut werden soll. Ziel ist es hierbei, mit den Umsätzen aus digitalen Geschäften die Erlöse der Sendergruppe zu diversifizieren. Weiter sieht ProSiebenSat.1 Media SE die Fernsehwerbung als eine große Chance, das Wachstum der digitalen Geschäfte anzukurbeln. Durch mobile Endgeräte findet heute kein Medienbruch mehr statt und mit Hilfe von TV-Werbung können nicht nur hohe Reichweiten für Online-Angebote generiert werden, sondern auch die Abverkaufsraten gesteigert werden.²¹⁸

²¹⁷ Vgl. ProSiebenSat.1 Commerce GmbH, o.J.

²¹⁸ Vgl. Vieser, 2015.

LITERATURVERZEICHNIS

- Axel Springer SE. (o.J.). *Konzernstruktur*. Abgerufen am 12. Februar 2016 von www.axelspringer.de:
http://www.axelspringer.de/artikel/Konzernstruktur_40338.html
- Bibliographisches Institut GmbH. (o.J.). *Stichwort: Erfolg*. Abgerufen am 24. Januar 2016 von Dudenverlag: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Erfolg>
- Bleiber, R. (2011). *Erfolgreiche Existenzgründung*. Freiburg: Haufe Lexware GmbH & Co. KG.
- Bonnemeier, S. (2010). *Praxisratgeber Existenzgründer. Erfolgreich starten und auf Kurs bleiben*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (Juni 2015).
Unternehmensgründungen und Gründergeist in Deutschland: Zahlen und Fakten.
- Bundesverband Deutsche Startups e.V. (o.J.). *Deutscher Startup Monitor*. Abgerufen am 12. Februar 2016 von deutscherstartupmonitor.de:
<http://deutscherstartupmonitor.de/dsm/dsm-15/>
- Burda Direct interactive GmbH. (o.J.). *directinteractive.de*. Abgerufen am 03. Februar 2016 von <http://www.directinteractive.de>
- Burda Direkt Services GmbH. (13. November 2014). *Pressemitteilung vom 13.11.2016: daydreams publiziert im Rahmen seines Relaunchs ein neues Reisemagazin*. Abgerufen am 06. Januar 2016 von www.burdadirect.com:
<http://www.burdadirect.com/pressemitteilungen-news/daydreams-publiziert-im-rahmen-seines-relaunchs-ein-neues-reisemagazin>
- Burda Direkt Services GmbH. (o.J.). *BurdaDirect Gruppe*. Abgerufen am 02. Februar 2016 von www.burdadirect.com: <http://www.burdadirect.com/burdadirect-gruppe>
- Campbell, A., Whitehead, J., Alexander, M., & Goold, M. (2014). *Strategy for the corporate level. Where to Invest, What to Cut Back and How to Grow Organisations with Multiple Divisions*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- DIHK. (o.J.). *Anteil der Gründer in der IHK-Gründungsberatung mit Defiziten*. Abgerufen am 10. Januar 2016 von Statista - Das Statistik-Portal:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/201896/umfrage/defizite-bei-der-unternehmensgruendung/>
- Ernst & Young GmbH. (2015). *Start-up-Barometer Deutschland*. Berlin.
- Flaconi GmbH. (o.J.). *Über Flaconi*. Abgerufen am 06. Februar 2016 von www.flaconi.de: <http://www.flaconi.de/ueber-flaconi/>
- FTM Freizeit- und Trendmarketing GmbH & Co. KG. (2016). Abgerufen am 06. Januar 2016 von www.daydreams.de: <https://www.daydreams.de/ueber-daydreams>
- FTM Freizeit- und Trendmarketing GmbH & Co. KG. (o.J.). *daydreams Online-Shop*. Abgerufen am 05. Februar 2016 von www.daydreams.de:
<https://www.daydreams.de/shop/magazin-1401>

- Gläser, M. (2014). *Medienmanagement*. München: Franz Vahlen.
- Hahn, C. (2014). Einleitung. In C. Hahn (Hrsg.), *Finanzierung und Besteuerung von Start-up-Unternehmen. Praxisbuch für erfolgreiche Gründer* (S. 3-5). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Heimlich, B. (28. Mai 2015). *Interview mit Claas van Delden und Daniel Raab, 7Commerce*. Abgerufen am 07. Februar 2016 von www.vc-magazin.de: <http://www.vc-magazin.de/allgemein/interview-mit-claas-van-delden-und-daniel-raab-7commerce/4/>
- Hein, D. (19. März 2015). *Pro Sieben Sat 1 bündelt E-Commerce-Geschäft in eigener Gesellschaft*. Abgerufen am 12. Februar 2016 von www.horizont.net: <http://www.horizont.net/medien/nachrichten/7Commerce-Pro-Sieben-Sat-1-buendelt-E-Commerce-Geschaeft-in-eigener-Gesellschaft-133466>
- Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft. (2016). Abgerufen am 06. Januar 2016 von www.hubert-burda-media.de: <http://www.hubert-burda-media.de/geschaeftsfelder/digitalmarken-national/marken/>
- Hüsing, A. (18. März 2015). *ProSiebenSat.1 macht nun massiv in Later Stage*. Abgerufen am 04. Februar 2016 von www.deutsche-startups.de: <http://www.deutsche-startups.de/2015/03/18/prosiebensat1-later-stage/>
- ibi research an der Universität Regensburg GmbH. (2015). Erfolgsfaktor Checkout-Optimierung. Wie gestalten Online-Händler ihren Checkout-Prozess? (ibi research an der Universität Regensburg GmbH, Hrsg.)
- Kausch, A. (2011). Die rechtlichen Voraussetzungen für Ihre Gründung. In U. Kirst (Hrsg.), *Selbstständig mit Erfolg. Wie Sie Ihr eigenes Unternehmen gründen, aufbauen, sichern* (S. 100-153). Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
- Kawasaki, G. (2014). *The Art of the Start. Von der Kunst, ein Unternehmen erfolgreich zu gründen*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- KfW. (o.J.). *Zum KfW-Gründungsmonitor*. Abgerufen am 12. Februar 2016 von www.kfw.de: <https://www.kfw.de/KfW-Konzern/KfW-Research/KfW-Gr%C3%BCndungsmonitor.html#2>
- Kirst, U. (2011). Erarbeiten Ihres Unternehmenskonzeptes/Businessplans. In U. Kirst (Hrsg.), *Selbstständig mit Erfolg. Wie Sie Ihr eigenes Unternehmen gründen, aufbauen, sichern* (S. 181-242). Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
- Kirst, U. (2011). Sie selbst und Ihre Ziele - Chance oder Risiko. In U. Kirst (Hrsg.), *Selbstständig mit Erfolg. Wie Sie Ihr eigenes Unternehmen gründen, aufbauen, sichern* (S. 23-46). Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
- Kühnapfel, J. B. (2015). *Prognosen für Start-up-Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Loeffler, H. (18. März 2015). *ProSiebenSat.1 übernimmt Flaconi komplett*. (Vertical Media GmbH, Herausgeber) Abgerufen am 30. Januar 2016 von [Gruenderszene.de](http://www.gruenderszene.de): <http://www.gruenderszene.de/allgemein/flaconi-prosiebensat1-uebernahme>
- Loeffler, H. (04. Januar 2016). *Wie man Düfte und Schönheit über das Internet verkauft*. Abgerufen am 07. Februar 2016 von www.gruenderszene.de: <http://www.gruenderszene.de/allgemein/flaconi-ranking-2015/2>

- marketing-BÖRSE GmbH. (10. Januar 2007). *Burda Direct beteiligt sich an daydreams*. Abgerufen am 06. Januar 2016 von www.marketing-boerse.de: <http://www.marketing-boerse.de/News/details/Burda-Direct-beteiligt-sich-an-daydreams/4810>
- Mattscheck, M. (o.J.). *Grundlagen für eine erfolgreiche Unternehmensgründung. Startup Unternehmen – 10 wichtige Tipps für Gründer*. Abgerufen am 15. Januar 2016 von Onlinemarketing-Praxis: <http://www.onlinemarketing-praxis.de/basisinformationen/startup-unternehmen-10-wichtige-tipps-fuer-gruender>
- Metzger, G. (Mai 2015). *KfW-Gründungsmonitor 2015*. (KfW Bankengruppe, Hrsg.) Frankfurt am Main.
- Plümer, T. (2006). *Existenzgründung Schritt für Schritt*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- PricewaterhouseCoopers AG WPG. (Mai 2015). *PwC-Befragung von Start-up-Unternehmen*.
- ProSiebenSat.1 Commerce GmbH. (o.J.). *7Commerce Cluster*. Abgerufen am 06. Februar 2016 von www.7commerce.de: <http://www.7commerce.de/de/portfolio/7commerce-cluster>
- ProSiebenSat.1 Commerce GmbH. (o.J.). *Pressemitteilungen*. Abgerufen am 16. Februar 2016 von www.7commerce.de: <http://www.7commerce.de/de/presse/pressemitteilungen>
- ProSiebenSat.1 Commerce GmbH. (o.J.). *Über uns*. Abgerufen am 06. Februar 2016 von www.7commerce.de: <http://www.7commerce.de/de/ueber-uns/7commerce>
- Räth, G. (01. März 2013). *SevenVentures steigt bei Flaconi ein*. Abgerufen am 06. Februar 2016 von www.gruenderszene.de: <http://www.gruenderszene.de/news/seven-ventures-flaconi>
- Ripsas, S., & Tröger, S. (2014). *Deutscher Startup Monitor 2014*. (KPMG in Deutschland, Hrsg.)
- Ripsas, S., & Tröger, S. (2015). *Deutscher Startup Monitor 2015*. (KPMG in Deutschland, Hrsg.)
- SevenVentures GmbH. (07. Februar 2016). *Flaconi Lifestyle Club: Über die Sendung*. Von www.sixx.de: <http://www.sixx.de/tv/flaconi-lifestyle-club-beauty-shop/ueber-die-sendung> abgerufen
- Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. (o.J.). *Stichwort: Kapitalwert*. (Springer Gabler Verlag, Herausgeber) Abgerufen am 12. Februar 2016 von [Gabler Wirtschaftslexikon](http://wirtschaftslexikon.gabler.de): <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kapitalwert.html>
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.). (o.J.). *Stichwort: Start-up-Unternehmen*. Abgerufen am 24. Januar 2016 von [Gabler Wirtschaftslexikon](http://wirtschaftslexikon.gabler.de): <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/427/start-up-unternehmen-v7.html>
- Stiller, G. (o.J.). *Stichwort: Grenzkosten*. Abgerufen am 15. Februar 2016 von www.wirtschaftslexikon24.com: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/grenzkosten/grenzkosten.htm>

The Boston Consulting Group. (2015). *Portfoliomatrix*. Abgerufen am 06. Dezember 2015 von www.bcg.de:

http://www.bcg.de/bcg_deutschland/geschichte/klassiker/portfoliomatrix.aspx

Trantow, M. (13. November 2014). *Burda-Reiseportal bekommt Print-Ableger*.

Abgerufen am 20. Februar 2016 von [ww.turi2.de](http://www.turi2.de):

<http://www.turi2.de/allgemein/burda-reiseportal-bekommt-print-ableger/>

Trost, A. (2015). *Unter den Erwartungen. Warum das jährliche Mitarbeitergespräch in modernen Arbeitswelten versagt*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA.

Vieser, S. (21. Oktober 2015). *Gründer unterstützen statt selbst gründen*. Abgerufen am 07. Februar 2016 von www.internetworld.de:

http://www.internetworld.de/e-commerce/prosiebensat-1/prosiebensat.1-medien-neues-wachstum-schaffen-1034041.html?page=1_gruender-unterstuetzen-statt-selbst-gruenden